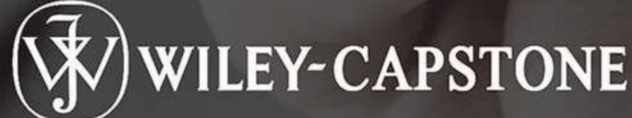
كل ما تحتاج الى معرفته عن



WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT STRATEGY

جو وايتهيد

ترجمة
صباح حسن عبد القادر



دار الفجر للنشر و التوزيع

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

الإستراتيجية

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

الإستراتيجية

تأليف

جـو وايـتـهـيـد

ترجمة

صباح حسن عبد القادر

مراجعة لغوية

د. عادل يوسف أبو غنيمة

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

الإستراتيجية

تأليف	ترجمة
جو وايتهيد	صباح حسن عبد القادر

What You Need To Know About

strategy

The First English Edition Published 2011 by
Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company)

حقوق النشر	رقم الإيداع
الطبعة العربية الأولى 2013	16321
جميع الحقوق محفوظة للناشر	ISBN 978-977-358-282-3

دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة
القاهرة – مصر
تليفون : 26242520 – 26246252(00202)
فاكس : 26246265 (00202)
Email: daralfajr@yahoo.com

المحتويات

مقدمة

لم يكن مفهوم إستراتيجية العمل معروفًا علي نحو واضح قبل فترة السبعينيات، ولم يكن محل اهتمام بشكل عام. لكننا نجد هذه الأيام أن الكثير من المديرين سواء كانوا يعملون في مشروعات صغيرة أو منظمات غير هادفة للربح أو شركات كبيرة يسعون جميعهم إلي معرفة كيفية وضع إستراتيجية لمشروعاتهم.

وعلي الرغم من وجود الكثير من الكتب التي تتحدث عن الإستراتيجية ، فإن القليل منها يوضح كيفية إنشائها. فبعض هذه الكتب تتناول الإستراتيجيات الجديدة الساخنة أو المفاهيم الهامة ، والبعض الآخر مليء بالنصائح المشكوك فيها والحلول السريعة التي يمكن أن تضر أكثر مما تنفع . ولكن التوجيه العملي لوضع الإستراتيجية غير متوفر بالقدر الكافي في تلك الكتب. تقوم الكتب الدراسية الموجودة في أحسن الأحوال بتقديم رؤية غريبة أو غير متكاملة لكيفية القيام بوضع إستراتيجية.

ويهدف هذا الكتاب إلى سدّ هذه الفجوة وذلك بالاعتماد على الحياة المهنية التي قضاها الكاتب كشريك في شركة للاستشارات الإستراتيجية هي الأولى في العالم والاستفادة من قيامه بتدريس الإستراتيجية فى كبرى الشركات وكليات إدارة الأعمال. ويجمع هذا الكتاب بين البحث العلمي المسلّم به وبين الفكر, وفي نفس الوقت يقدم أُطُر عملٍ سهلة الاستخدام. وبالإضافة إلى الوسائل والمفاهيم التى يحتاج المديرون إلى معرفتها , يقدم هذا الكتاب نصائح بشأن كيفية إشراك الأشخاص المناسبين في عملية تقوم على التحفيز والتحدي.

إن هذا الكتاب لا يدَّعي أن وضع إستراتيجية هو أمر سهل. ومثل أي شيءٍ آخر، لكي تصبح خبيرًا إستراتيجيًا بارعًا فإنَّ ذلك يتطلب الممارسة. إنَّ الموقع الإليكتروني لهذا الكتاب هو:

www.whatyouneedtoknowaboutstrategy.com) ويقـدم دراسـات حالـة وأمثلـة توضح تطبيـق الوسـائل والتقنيـات المعروضـة، فضـلا عـن سرد إدراج المزيـد مـن المـواد والمراجع والأفكار. ويتضمن الكتـاب اقتراحـات لمزيـد مـن القـراءة في نهايـة كـل فصـل. وأرجو أن تستمتعوا بهذا الكتاب وأن تبدءوا في بناء المهارات الإستراتيجية الخاصة بكم.

الفصل الأول

ما هي الإستراتيجية؟

ويشمل:

- **ما هي الإستراتيجية؟**
- **ما هي أهميتها؟**
- **الأسئلة الأساسية التى تتعلق بالإستراتيجية.**
- **الإجابة عن تلك الأسئلة.**

كيف يمكنك وضع إستراتيجية؟ إن الجواب بسيط على غير ما يبدو؛ فأنت في حاجة إلى أن تجيب على ستة أسئلة أساسية تتعلق بالإسترتيجية. لكن انتبه، فكل سؤال له العديد من الأجوبة الممكنة، التي تكتنفها الشكوك. ويقوم هذا الفصل بشرح تلك الأسئلة الستة والتقنيات والمناهج المتاحة للرد عليهم. كما أن التفاصيل الخاصة بكيفية تطبيق ذلك سوف يتم توضيحها في الفصول التالية.

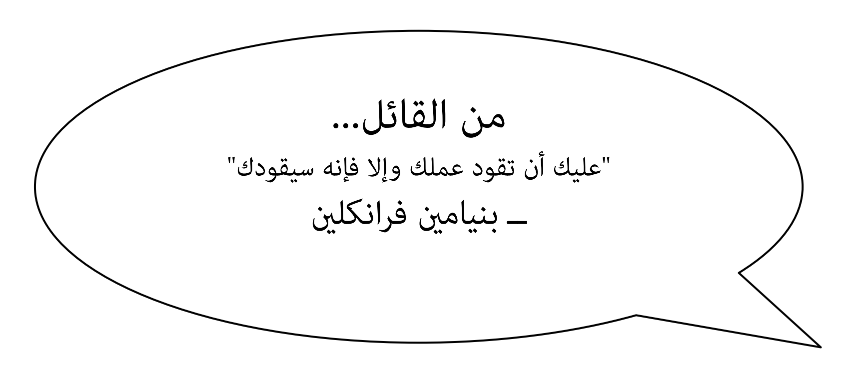
لكن في البداية يجب أن تكون واضحًا بشأن ماهية الإستراتيجية ، ولماذا تكون القدرة على وضع إستراتيجية صحيحة أمرًا بالغ الأهمية؟

ما هي الإستراتيجية؟

إن الإستراتيجية هي الهدف الذي من أجله تنشئ مؤسسة ما، وهي أيضًا المسار التي تسلكه تلك المؤسسة لكي تحقق هذا الهدف .

فالمؤسسات يكون لها إستراتيجيات تتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل . يهدف هذا الكتاب إلي مساعدة القارئ في أن يضع إستراتيجيات مستقبلية. فإن فهم إستراتيجيات الماضي والحاضر هو جزء من عملية وضع الإستراتيجية لكنه ليس هو الهدف هنا .

وتتكون المؤسسات من خلال مزيج من الإستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة. وفي حين أن وجهة نظر هذا الكتاب تدرك أهمية النظر والرد علي أثر الأحداث غير المتوقعة ، فإن الهدف هو مساعدة القارئ في وضع إستراتيجيات مستهدفة حتي لو كانت هذه الإستراتيجيات في حاجة إلي المراجعة والتنقيح باستمرار في ضوء التطورات الجديدة . وبعبارة بنيامين فرانكلين فإن هذا الكتاب سوف يساعدك علي «قيادة عملك».



إنَّ جميع الإستريتيجيات المقصودة هي قرارات، ولكن ليس كل القرارات تصنع إستراتيجيات. فالقرار الإستراتيجي هو القرار الذي يكون من الصعب إتخاذه ومن الصعب كذلك التراجع عنه كما أنه ينطوي علي إلتزام بتوفير الموارد الضرورية.

علي سبيل المثال، في أحد المشروعات الصناعية يتعين علي القائمين عليه إتخاذ قرار بشان كيفية خفض التكاليف بواقع خمسون مليون جنية. فإذا كان هذا القرار سيكون له تأثير كبير علي هيكل التكاليف كما أنه سينطوي علي خيارات صعبة-مثل خفض التكاليف في مرفق الإنتاج الحالي أو الإستعانة بمصادر خارجية للإنتاج أو بناء مصنع جديد في موقع منخفض التكلفة-فإنه إذن يمكن وصفه بأنة قرار إستراتيجي. أما إذا كان القرار ينطوي علي خيار سهل نسبياً-مثل التحول إلي تكنولوجيا إنتاجية أكثر حداثة ومجربة-فإنه إذن لا يمكن وصفه بأنه قرار إستراتيجي.

إنَّ ما يوصف بأنه "إستراتيجي" يعتمد على وجهة نظر الأشخاص المعنيين به، فعلى سبيل المثال، قد يكون من الواجب على رئيس المشتريات أن يوفر في النفقات مبلغ عشرة ملايين جنيه من إجمالي خمسين مليون جنيه يستهدف توفيرها. ربما يكون لدى مدير

إدارة المشتريات المسئول عـن شراء الطاقـة هـدف إسـتراتيجي بخفـض التكـاليف بواقـع مليون جنيه، عندئذٍ ربما تكون الخمسون مليون جنيه والعشرة ملايـين جميعهـا أهـدافًا إستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المسئولين عن تحقيق الأهداف.

إنَّ صنع الإستراتيجية هو عمل مهم بالنسبة لأنـواع عديـدة مـن المؤسسـات، فهـو لـيس حكرًا على الشركـات الكبـيرة، فنجـد أن المؤسسـات الصـغيرة أو وحـدات الأعـمال لـديها إسـتراتيجيات أيضًـا. ونركـز في هـذا الكتـاب في المقـام الأول عـلى وضـع إسـتراتيجية للمؤسسات التي تعمل في الأسواق التنافسية، ويشمل ذلك المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، والتي يتنافس العديد منها في السوق من أجل الحصول على الـداعمين والتبرعـات والتمويل. وهناك أيضًا مواد خاصة بالمديرين الذين يقومون بوضع إسـتراتيجية لوظيفـة أو إدارة، وكذلك لأولئك الذين لا يعملـون في الأسـواق التنافسـية وحتـى للأفـراد الـذين يرغبون في وضع إستراتيجية شخصية لهم.

ويمكـن تعريـف الإسـتراتيجية لـيس فقـط مـن خـلال الالتزامـات التـي تشـتمل عليهـا الإستراتيجية، لكن أيضًا من خلال الاتجاه العام للمسار الواجب اتباعه والفـرص الواجـب السعي إليها. ويمكن تعريف الإستراتيجية أيضًـا بأنهـا هـي الشيء الـدي لم يـتم عملـه .. بأنها القيود المفروضة على المسار. على سبيل المثال، يمكن أن تكون الإستراتيجية الخاصـة بشركة " آبل " لأجهزة " آي بود " هي المحافظة على أن تكون حصـتها في السـوق فـوق 60% (الهـدف)، وفي سـوق أجهـزة "MP3 Player " تكـون (الفرصـة) مـن خـلال الاستثمار المستمر في تطوير المنتج، في حين أنها لا تزال تقدم هامش ربح يبدأ مـن 25% على الأقل (قيد).

إنَّ وضـع إسـتراتيجية يتضـمن ثـلاث مراحـل هـي: إدراك أن قـرارًا إسـتراتيجيًا مـا هـو أمـر ضروري، ثـم اتخـاذ ذلـك القـرار الإسـتراتيجي، ثـم تنفيـذه. وسـوف يكـون التركيـز

الأساسي لهذا الكتاب هو كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي. أما المرحلتان الأخريان فإن كل مرحلة منهما يحتاج إلى كتاب خاص.

ولتلخيص ذلك نقول: إن الإستراتيجية حسب التعريف الوارد هنا تتكون من هدف مستقبلي مقصود، والطريق لبلوغ ذلك الهدف. وينطوي خلق إستراتيجية على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن استهدافها والالتزام بتوفير الموارد الضرورية والقيود المفروضة على طرق استخدام هذه الموارد. وهناك مستويات متنوعة في المؤسسة يمكن لكل منها أن يكون له إستراتيجية تعمل على إيجاد مجموعة متسلسلة ومتسقة من الأهداف والمسارات.

ما هي أهمية الإستراتيجية؟

وهناك عدد من الأسباب التي تجعل وضع إستراتيجية صحيحة أمرًا مهمًّا؛ حيث يمكن أن تُحدث الإستراتيجية فروقًا كبيرة في مصير مؤسسة ما، فإن كان من الممكن للإستراتيجية الجيدة أن تُحدث نقلة كبيرة لشركة ما - كما هو الحال في مثال ستيف جوبز وشركة آبل الموضح في الصفحة التالية - فإنَّ الإستراتيجية السيئة يمكن لها أن تقضي علي تلك الشركة. فلنتأمَّل ما يلي:

في عام 2008، كان بنك ليمان براذرز على حافة الإفلاس، وكان له استثمارات كثيرة في سوق العقارات بالولايات المتحدة، ولم يكن لديه مساهمون لامتصاص الخسائر التي ستنشأ عن الانكماش في الأسواق المالية، لكن فريق الإدارة - المدير التنفيذي ديك فولد بصفة خاصة - لم ينتبهوا إلى الخطر الكامن في الوضع الراهن فقام برفض عروض لشراء البنك مقدمة من بعض البنوك الأجنبية، كما ناضل لإنقاذ البنك في ظل ظروف تكون مناسبة له ولبنك ليمان، بدلا من التسليم بأن أي اتفاق يكون من شأنه أن

ينقذ البنك كان جديرًا بالنظر فيه. حتى عندما تحركت الحكومة الأمريكيـة لفـرض حـل نهائي للمشكلة استمر فولد في موقفه المتشدد فانهار بنك ليمان.

لكن الانهيار لم يكن حتميًّا، ففي نفس السياق نجد أن "جون تين" المدير التنفيذي لبنـك "ميريل لينش" أدرك حقيقة الوضع، ورأى أن البنك الذي يعمل به ربما يكون عليه الدور في الانهيار، فنجح في عقد اندماج سريع لهذا البنك مـع بنـك "أوف أميركـا"؛ الأمـر الـذي أنقذ بنك ميريل وقدَّم للمساهمين فيه صفقة كبيرة بالنظر إلى الظروف وقتذاك.

وفي فترة التسعينيات كانت شركة موتورولا منافسًا رئيسيًّا في مجال الهـاتف المحمـول، في الوقت الذي كان المنافسون لها مثل نوكيا و إريكسون قـد بـدءوا في التحـول مـن البـث التماثلي إلى التقنيات الرقمية. وكان لموتورولا بعض القدرات الأساسـية الذاتيـة في مجـال التقنية الرقميـة. واسـتطاعت أن تتحـول بسرعـة لبنـاء مركـز قـوي في مجـال الاتصـالات الهاتفية النقالة الرقميـة. لكـن الإدارة قـررت أن التقنيـة الرقميـة ليسـت فرصـة مهمـة وقامت بتجاهلها.وقد ثبت أن هذا كان بداية انهيار الشركـة كلاعـب رئـيسي. في غضـون ذلك حصلت شركتا نوكيا وإريكسون عـلى التقنيـة الرقميـة عـلى نحـو صـحيح، وبالتـالي أصبحتا أكبر متنافستين عالميتين.

من تحتاج إلى معرفته هو

ستيف جوبز

يعتبر المدير التنفيذي لشركة آبل " ستيف جوبز " مثالا مبدعًا لـرئيس مؤسسـة وهـو في نفس الوقت الواضع الرئيسي لإستراتيجيتها. ولا يضـطلع بهـذا الـدور كـل الرؤسـاء فالبعض منهم يعتمـد بشـكل كبـير عـلى كبـار المـديرين التنفيـذيين الآخـرين أو كبـار الموظفين أو المستشارين الخارجيين، لكن جوبز قـام مـرارًا بتشـكيل مصـائر المؤسسـات التي يقودها.

وتحت قيادته قامـت شركـة آبـل بتطـوير كمبيـوتر مـاكنتوش الـذي يعتـبر حتـى الآن المنافس الحقيقي الوحيد لأجهزة الحواسـب الشخصـية. واضـطر إلى الخـروج مـن آبـل فقط ليعود مرة أخـرى بوصـفه المالـك والمـدير النفيـذي لشركـة بيكسـار، وهـي شركـة صغيرة للرسوم المتحركة، حصل عليها من "جورج لوكـاس" الـذي كـان في حاجـة للـمال للمساعدة في دفع نفقات انفصاله عـن زوجتـه. نمـت شركـة بيكسـار لتصـبح رائـدة في مجالها قبل أن يتم بيعها لشركة "ديزني". وفي ذلك الحين عاد "جوبز" إلى شركـة "آبـل" التي أنقذها جوبز من حالتها البالغة الخطورة لتصبح منتجة لأجهزة " آي بـود" و "آي فون" و "آي باد" ولتصبح أيضًا نجمًا في الاقتصاد العالمي.

ويعتبر تطوير أجهزة " آي بود" مثالاً رائعًا لكيفية تشكيل الإسـتراتيجية عـبر مـزيج من الأهداف المقصودة وغير المقصودة. إنه "جـوبز" الـذي - بمعرفتـه بصـناعة السـينما في "لوس أنجليس" وعالم الموسـيقى التـي اكتسـبها خـلال فـترة وجـوده في "بيكسـار" – قـام بتطوير الهدف من دخول قطاع الموسيقى، وهو اتجـاه لا تتخـذه عـادة أيـة شركـة تعمـل في مجـال الكمبيـوتر بولايـة كاليفورنيـا الشـمالية مثـل شركـة "آبـل". لكـن جـوبز كـان

يسعى دائمًا لأن يضع الشركات التي يقودها في صدارة الصناعة التي تقوم عليها. وكان يحب أن يقتبس قول نجم هوكي الجليد "واين جريتزكي": " أنا أتزلج إلى حيث سيكون قرص الهوكي المطاطي وليس إلى حيث هو الآن."

وبتحديد الهدف اتخذت " آبل" مسارًا نفعيًّا ملتويًا لتحقيق ذلك الهدف، فحصلت أولاً على التقنية اللازمة لإنتاج موسيقى رقمية من شركة تسمى " ساوندجام " التي قامت بتطوير وسيلة متقدمة لإنشاء ملفات MP3 التي يمكن استخدامها لتخزين الموسيقى.

وفي عام 2001 أُطلق برنامج "آي تونز" باعتباره وسيلة لتحميل ملفات MP3 والأقراص المدمجة لنظام التشغيل Mac. وفي أعقاب زيارة طارئة قام بها خبير استشاري مستقل كانت لديه فكرة لإنتاج مشغل MP3 جديد ومبتكر، قامت آبل بإنتاج أجهزة " آي بود". وفي ذلك الوقت استغل "جوبز" صلته بصناعة الموسيقى وهوس الصناعة بشأن المواقع العنكبوتية الخاصة بمشاركة الملفات، مثل موقع "نابستر" لإطلاق موقع" iTunes Music Store " في عام 2003، ويقوم هذا الموقع ببيع ملفات MP3 عبر الإنترنت.

وبالنظر للوراء، يبدو أن المحصلة هي أنه في حين يكون في الواقع الطريق إلى الهدف المقصود قد تطور مع مرور الوقت، يكون ذلك استجابة لظروف غير متوقعة.

كانت صناعة الدراجات النارية في المملكة المتحدة في فترة الستينيات هي ثالث أكبر مصدر للدولار من صادرات البلاد بعد السيارات والمشروبات الكحولية. لكن الشركات الصناعية الكبرى – مثل شركة "تريومف" وشركةBSA وشركة نورتون – فشلت في إدراك الخطر الذي يشكله الوافدون اليابانيون الجدد. الذين رأوا أن هدفهم الساعي إلى صناعة دراجات السباق من شأنه أن يدعو إلى سوق متخصصة للهواة. وفي هذه الأثناء، زادت هوندا وياماها وسوزوكي من إستثماراتها من أجل أن ينمو السوق. ورأوا أن ركوب الدراجات هو وسيلة للترفيه ممكنة للجميع، فقاموا بتطوير الدراجات الترفيهية التي

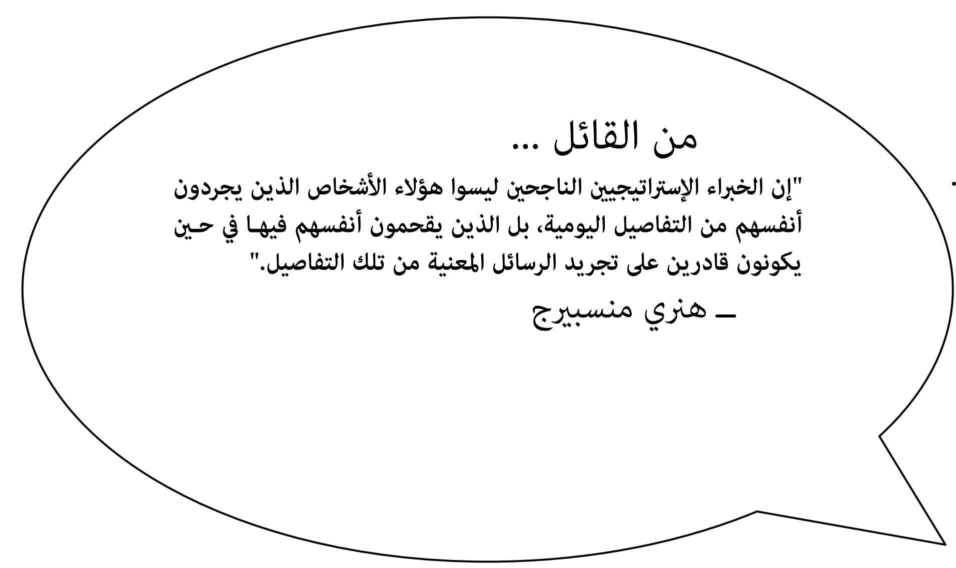
كانت قوية وممتعة للركوب. وفي النهاية قاموا باستخدام صعودهم المتزايد بعض فرض خفض أسعار السوق لتطوير الدراجات النارية التي تفوقت حتى على أفضل الآلات التي تنتجها الشركات المصنعة في المملكة المتحدة. وكانت النتيجة أن مضت الشركات البريطانية نحو الإفلاس في حين أصبح اليابانيون قادة عالميين. رأت الشركات البريطانية أن القضية الأساسية هي كيفية الحصول على المال بعيداً عن الأعمال المتخصصة الأخذة في الهبوط وقامت بدفع مستويات عالية من الأرباح. أما اليابانيون فقد رأوا أن قضيتهم الأساسية هي كيف يمكن أن تنمو أعمالهم وكيف يمكن إعادة استثمار أرباحهم في عمل طرازات جديدة.

إن المؤسسات في حاجة دائمة إلى مراجعة إستراتيجياتها كثيراً. فعلى مدى العشرين عاماً الماضية، تم تحرير الأسواق وعولمة المنافسة، كما قام الإنترنت بمحاربة الشركات المؤسسة وذلك عن طريق خلق منافسين جدد وعملاء أكثر اطّلاعًا. وتستمر الدورات الاقتصادية في التخلص من الضعفاء، وكذلك في اختبار الاقويـاء. ويمثل تغير المناخ وارتفاع أسعار السلع الأساسية تحديًا للممارسات التجارية طويلة الأمد ، وتعمل كل هذه الظواهر على خلق ضغط متواصل لإعادة النظر من أجل الحصول على معادلة رابحة، فالتغيير يخلق فرصة لكن فقط للمؤسسة التي تكون مستعدة لمراجعة إستراتيجيتها وإعادة صياغتها.

إنَّ صنع إستراتيجية هو مهارة يحتاج إليها كثير من الناس في كثير من الأوقات. وعلى مدى العقود القليلة الماضية تغيرت الأفكار حول كيفية تطوير الإستراتيجية، ففي وقت من الأوقات كان يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها مسئولية القائد، ثـمَّ أصبح يُنظر إليها على أنها مجال عمل ادارات التخطيط المؤسسي والخبراء المتخصصين.
واليوم نحن نفهم أنَّ الإستراتيجية لا يجب أن يضعها فقط المدير التنفيذي، أو المتخصصون الإستراتيجيون، وإنما من الممكن أن يقوم بهذا العمل مجموعة واسعة من الأشخاص الذين يشاركون في مختلف أجزاء العمل المؤسسي؛ فهؤلاء الذين يقودون

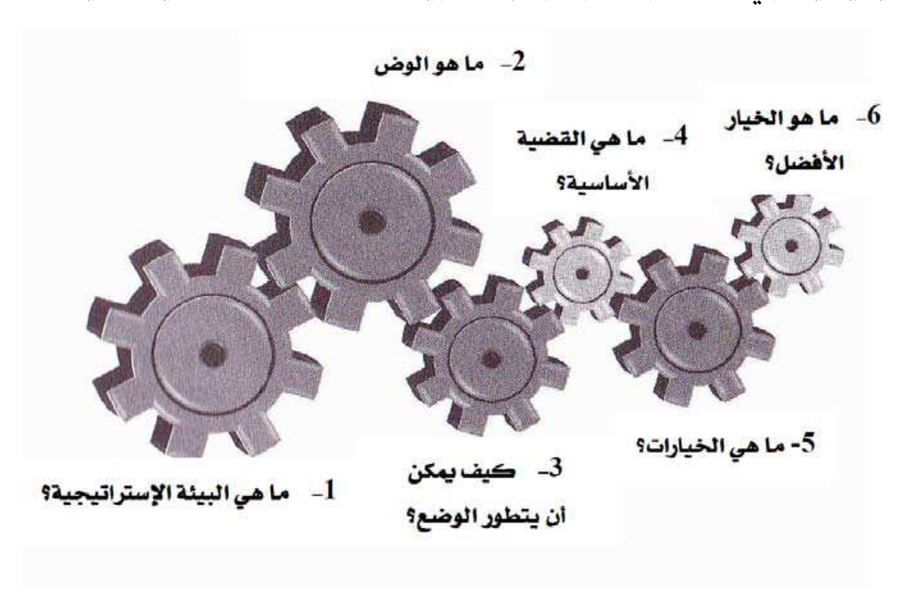
المؤسسات يقومون بوضع الإستراتيجية المؤسسية وتطويرها، كما يقوم رؤساء وحدة الأعمال بوضع إستراتيجية العمل وتطويرها، كذلك يقوم الرؤساء الفنيون بوضع الإستراتيجيات الوظيفية لهم، والأمر نفسه بالنسبة لرؤساء الإدارات. وقد يقوم المحللون بدعم تلك العملية، لكن القادة ومجموعات العمل في مؤسساتهم من المتوقع منهم أن يقوموا بوضع إستراتيجيتهم ويحصلوا على ملكيتها. وبالنزول إلى مستويات أقل داخل المؤسسة نجد أن مجموعة كبيرة من الناس ومجموعات العمل يمكن ان تشارك في ابتكار الإستراتيجية وتطويرها وتنقيحها، والعمل على نقلها وتوصيلها للآخرين، ويكون ذلك بمثابة نقلة محل ترحيب من الجميع. ويجب على القادة الذين يفهمون مؤسساتهم وأسواقهم ومنافسيهم أن يكونوا مسئولين عن صنع القرارات الخاصة بالإستراتيجية، كما يجب على هؤلاء الذين يشاركون في العمل أن يكونوا قادرين على الإسهام في التفكير الإستراتيجي.

حتى لو لم تكن مشاركًا بصورة مباشرة في عملية تصميم الإستراتيجية يظل فهمك لإستراتيجية المؤسسة التي تعمل بها أمرًا بالغ الأهمية لكي تكون فعَّالا في عملك. ولتحقيق التقدم تحتاج إلى إظهار أنك يمكنك أن تأخذ بزمام المبادرة الفردية وتُسهم في نجاح المؤسسة ككل. عليك أن تكون متأكدًا من أن قراراتك قبل أن تتخذها تتماشى مع أهداف وغايات المؤسسة، وكيف تعتزم المؤسسة تحقيقها. حتى لو كانت المؤسسة التي تعمل بها لا تقوم على تغيير إستراتيجيتها بفاعلية أو إذا لم تكن تشارك في تصميم الإستراتيجية، فإنه يجب عليك أن تكون على دراية بلغة التفكير الإستراتيجي ومنطقه



الأسئلة الأساسية عن الإستراتيجية

وبعد أن قمنا بوصف أهمية الإستراتيجية ننتقل الآن إلى لب الموضوع؛ كيف يمكنك التوصل إلى وضع إستراتيجية؟ على مايبدو أن الجواب واضح وصريح، حيث إن تصميم الإستراتيجية ينطوي على التوصل إلى إجابات قوية للأسئلة الستة الأساسية التالية:



ما هي البيئة الخارجية ؟

إن وضع إستراتيجية ما يتضمن المواءمة بين قدرات المؤسسة وأصولها وبين الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية لها، لذلك فإن وصف البيئة الخارجية هو موضع جيد للبدء. ومع ذلك، ربما يصعب القيام بذلك، خصوصًا عندما تواجه المؤسسة تغيرًا سريعًا أو تدخل سوقًا جديدة.

على سبيل المثال، من المعروف أن (هوندا) أساءت فهم سوق الدراجات النارية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما دخلته لأول مرة. فقد عرفت هوندا أن هناك سوقًا في الولايات المتحدة للدراجات الكبيرة، وحاولت بيع الآلات الأكثر قوة التي تقوم بانتاجها، ولكن ثبت أن هذه النماذج لا يمكن الاعتماد عليها في الولايات المتحدة، حيث كان متوسط الرحلة على الطرق اليابانية المزدحمة أطول بكثير من مثله على الطرق الأمريكية. وعندما بدأ العملاء الأمريكيون فى التساؤل عما إذا كان بإمكانهم شراء الدراجات الأصغر 50 سى سى التى كان مديرو هوندا يركبونها كمركبات للعمل، عندئذ فقط أدركوا أن السوق الأمريكية سوقا غير مستغلة. فى ذلك الحين، احتاجت الإدارة العليا لهوندا لبعض الاقناع.

ما هو الوضع الداخلي؟

هناك جانبان من جوانب الوضع الداخلى يجب تفهمهما؛ هما أهداف المؤسسة وقدراتها. فإن الجزء الصعب فى هذه المسألة هو أن كل جانب من هذين الجانبين يجب النظر إليه في سياق البيئة الخارجية. فلا يكفي أن تعرف أن لديك قدرات
في مجال البحث والتطوير، لكن يجب عليك أن تفهم كيف يمكن أن تكون تلك القدرات ذات قيمة في إنتاج منتجات عالية الجودة لعملاء تلك المؤسسة، وكيف تقارن قدراتك هذه مع تلك التي لمنافسيك.

كيف يمكن أن يتطور الوضع؟

في مستقبل غير مضمون سوف تمضي إستراتيجيتك فى طريقها؛ لذا فإن فهم البيئة الخارجية والوضع الداخلي الراهن هو بداية هامة، ولكنها ليست كافية. فمن الأهمية بمكان إبراز كيف يمكن أن تتطور الامور والتعرف على أعظم مصادر عدم اليقين. هل ترتبط الاستراتيجية بأفعال المنافسين؟ هل الاستراتيجية هي الطريقة التي سيعمل السوق على تطويرها ؟ هل هي كيفية إستجابة المؤسسة للتغيير و المضى نحو إتجاه جديد؟ إن الاستراتيجية يجب أن تكون قوية وقابلة للتعديل بما يكفى لئلا تفشل تلقائيا فى مواجهة الأحداث المفاجئة، يجب أن تتوقع ما لا يمكن توقعه، فهذه هي أحدى أهم التحديات التى تواجه الاستراتيجية؛ حيث أنك تضع رهانات كبيرة عندما لا تعرف الصعاب التى تحيط بك.

ما هي القضية الأساسية؟

يغلب على الإستراتيجيات الناجحة أنها تنشأ عن حل قضية صعبة بطريقة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها. ولهذا فإن تحديد القضية الأساسية هي خطوة أساسية. فنجد مثلا أن مؤسسة آبل عندما دخلت إلى مجال الأعمال الموسيقية، قامت بتحديد القضية بأنها هي كيفية مساعدة عملاءها حتى يقوموا بشراء وتشغيل الموسيقى بسهولة.

وربما تبدو القضية الأساسية واضحة عند الإدراك المتأخر لها بعد المرور بالتجربة لكنها لا تكون كذلك فى الوقت الفعلى لها. ففي الواقع، غالباً ما يتم إعادة تحديد القضية الأساسية أثناء تكوين إستراتيجية جديدة بطريقة تقدم رؤية جديدة وتفتح خيارات جديدة. فبالنسبة لهوندا في سوق الدراجات النارية بالولايات المتحدة، كانت القضية الأولى هي كيفية بيع الدراجات الكبيرة والسريعة في منافسة مع الشركات المنافسة لها فى الولايات المتحدة وأوروبا. وفيما بعد أصبحت القضية الأساسية هي كيفية تطوير سوق الدراجات النارية الصغيرة – ولكن ذلك كان بعد فترة طويلة من الفشل فى بناء حصتها السوقية في القطاع الأساسي المستهدف.

ما هي الخيارات؟

بمجرد تحديد القضية بشكل صحيح، لا بد من تحديد الخيارات. ففي حالة مؤسسة أبل، لم تكن تلك الخيارات واضحة. فحتى بعد أن قاموا بتحديد أن القضية هي كيفية تمكين المستهلكين من الوصول بسهولة إلى الموسيقى، نجد أن الأمر استغرق وقتاً لتطوير أجهزة آى بود ومواقع اي تونز. وفي حالة هوندا كان الأمرأكثر وضوحاً؛ فبمجرد تحديد القضية على أنها كيفية تطوير سوق الدراجات النارية الصغيرة، نجد أن الخيارات الرئيسية - مثل قنوات التوزيع وتصميم المنتج - أصبح من السهل نسبياً تحديدها.

ما هو الخيار الأفضل؟

عند نقطة ما، يجب تحديد أحد الخيارات. ففي حالة أبل وهوندا، نجد أن عددًا من القرارات الصغيرة أدت إلى حدوث تحول عام في الإستراتيجية، و في حالات أخرى، مثل عندما تكون هناك حاجة إلى عملية استحواذ كبيرة، ربما قد يكون هناك قرار واحد كبير يحتاج إلى تحليل وتقييم دقيق للغاية.

وحيث إن هذه الأسئلة السابق ذكرها مهمة للغاية، ربما يكون من المفيد إذن استخدام الاسم المختصر EIEIO)) كوسيلة سهلة لتذكر تلك الأسئلة؛ حيث إن (E) تعني البيئة الخارجية، (I) تعني الوضع الداخلى، (E) تعني كيف سيتطور الوضع، (I) تعني القضية الأساسية، أما (O)فتعني ما هي الخيارات.

بعض الكلمات والعبارات البديلة:

الكلمات والعبارات المستخدمة فى هذا الكتاب:	الكلمات والعبارات البديلة الشائع إستخدامها:
البيئة الخارجية والداخلية	تقييم الوضع، نقطة الانطلاق، الحالة، أين نحن الآن، التعقيدات
البيئة الخارجية	السوق، البيئة التنافسية، الصناعة، الاقتصاد الجزئي، المنافسون، العملاء، احتياجات العملاء، الفرص المتاحة، التهديدات
الأهداف (جزء من البيئة الداخلية)	الأهداف، الغايات، الطموحات، الرؤية، الرسالة، احتياجات المساهمين
البيئة الداخلية	القدرات، الموارد، الأصول، نقاط القوة، نقاط الضعف
تطور (الوضع)	التحول، الاتجاهات، الشكوك الأساسية، الأشياء المجهولة، الأطر الزمنية، السيناريوهات
القضية الرئيسية	التحدى، الصعوبة، المضاعفات، العقبات، التعقيدات، التسويات، الفرص المتاحة
الخيارات	البدائل، الإجراءات، الخيارات
ما هو الخيار الأفضل؟	التطوير، التقييم، المعايير، الاحتمال، القرار

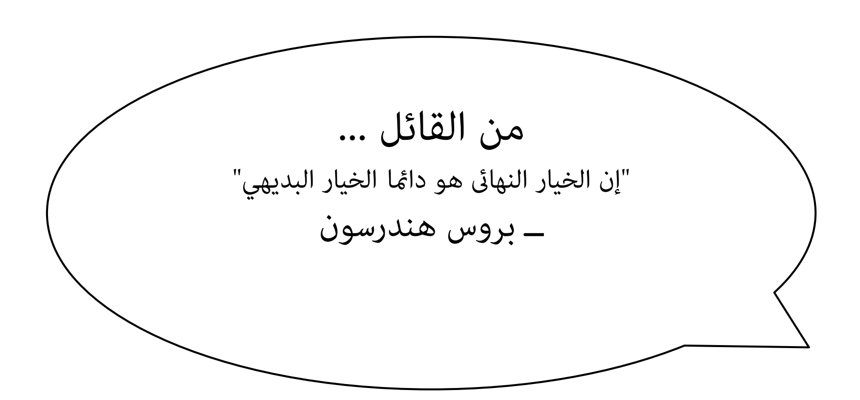
- يسجل الجدول السابق بعض الكلمات والعبارات البديلة التى تلتقط الأفكار التى تستخدم عل نحو شائع لوصف عملية خلق استراتيجية. وربما يكون ذلك أمرا مفيدا يوضح كيف أن هذا النهج الذى نصفه هنا يختلف أو يتشابه مع الطريقة التى تفكر أنت بها فيما يتعلق بالاستراتيجية.

الإجابة على الأسئلة

ربما يكون السؤال بسيطاً لكن الوصول إلى الإجابة الصحيحة ليس كذلك، كما توضح قصة بنك ليمان براذرز، وموتورولا وقصة صناعة الدراجات النارية بالمملكة المتحدة. حتى أفضل المجموعات الإدارية يمكن أن يشقوا طريقهم بصعوبة، بما في هؤلاء الذين يمضون في النهاية فى الطريق الصحيح. فقد استغرقت أبل عدة سنوات بعد أن حددت أنها تريد أن تدخل إلى عالم الموسيقى حتى استطاعت التوصل إلى وسيلة ناجحة للقيام بذلك. كما كافحت هوندا من أجل بيع الدراجات الكبيرة لها في الولايات المتحدة وتحولت لبيع الدراجات الصغيرة فقط عندما بدأ عملاءها يطلبون تلك الدراجات. فكان من الواضح أن الجواب لم يكن واضحًا على الفور.

أحد التحديات التى تواجهنا في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية هي طبيعة المهمة نفسها، والتي كثيراً ما يساء فهمها. فإن عملية صنع الإستراتيجية لا تتفق مع الصورة النمطية للعملية المنطقية الميكانيكية المتتابعة، بدءاً من جمع البيانات التي تحددها القوالب القياسية، والتي تشبه آلة السجق،
نهاية الامر تنتج إستراتيجية كاملة التكوين. فعلى عكس الصورة النمطية، فإن وضع إستراتيجية ما، لا يمكن تعلمه على غرار عملية تجميع الآلات المعقدة -وإنما ببساطة بالتعامل مع إجراءات التشغيل القياسية والأعمال الروتينية.

وهناك فكرة أكثر واقعية ألا وهي "حرفية الإستراتيجية " كما وصفها هنري منسبيرج، الأستاذ في جامعة ماكجيل. حيث يشبّه منسبيرج عملية خلق الإستراتيجية بالطريقة التي يشكل بها صانع الفخار الوعاء على عجلة الفخار الدوارة، إن هذا العمل يعتبر إلى حد ما تطبيق لمهارة تم تعلمها وأيضا إستجابة بديهية لطبيعة الموقف والنتائج الناشئة. وفي بعض الاحيان، تتحول الأفكار الجيدة إلى مآل سيئ، ولكنها مع هذا تؤدي إلى تعلم شيء جديد وإتاحة فرص جديدة فالعمل الفعلي فى صناعة الأواني الفخارية يؤدى إلى تحسن مهارة صانع الفخار.



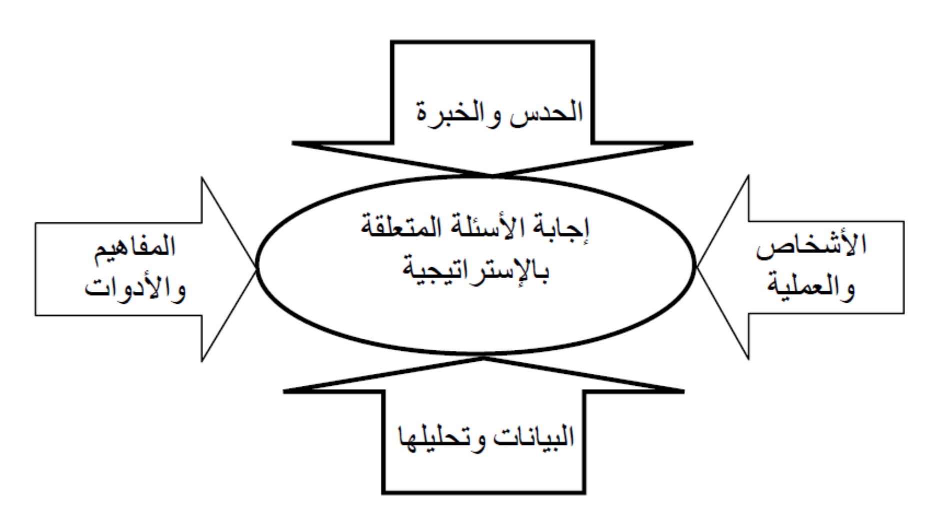
إن تطوير إستراتيجية جيدة هو عمل إبداعي، وفي الغالب يتم إتخاذ قرار به تحت مستويات عالية من عدم اليقين. و تنطوي تلك العملية برمتها على مزيج من التحليل والاجتهاد، والشعور الداخلي، ومراعاة الأحوال، والتجربة والخطأ. لذلك يجب على الخبير الإستراتيجي الماهر أن يكون مفكراً منظماً ولكنه يتصف بالمرونة فى نفس الوقت ، وأن يكون مشاركاً بعمق في الوضع الذي يتم تقييمه، فضلاً عن أن تكون أهدافه نزيهة. وغالباً ما يوصف هذا المزيج من القدرة بـ "العقلية الإستراتيجية".

وفيما يلي بعض النصائح حول كيفية تصميم إستراتيجية تقوم على وجهة النظر هذه:

استخدام مزيج من النُهج للرد على الأسئلة:

تخيل أنك قد حددت سؤالاً معيناً خاصاً بالإستراتيجية للتركيز عليه. على سبيل المثال، "ما هي الخيارات المتاحة لدينا؟". للإجابة على هذا السؤال ينبغي الجمع بين عدة نهج؛ وهي الحدس والبيانات وتحليلها والمفاهيم والأدوات الإستراتيجية أو أُطر العمل والأشخاص والعمليات على النحو الموجز في العرض التالي:

أربعة نُهُج للإجابة على الأسئلة:



إنَّ **"الحدس"** المعلوم عن طريق تجربة ذات الصلة هو وسيلة قوية للرد على الأسئلة. لكن المشكلة هي أن الخبرة السابقة غالباً ما تكون غير كافية لاتخاذ قرارات إستراتيجية حول مستقبل التطور. فقد كان على ليمان أن يقوم بتصميم إستراتيجية ما في مواجهة الأزمة المالية المتنامية، وكان على موتورولا أن تقوم بتصميم إستراتيجية من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة، ونجد كذلك صناعة الدراجات النارية في المملكة المتحدة كان عليها التعامل مع نمط جديد من المنافسين. إن الحدس على أساس الخبرة من شأنه أن يقدم المساعدة، ولكنه ليس كافياً للتوصل إلى الاختيار الصحيح.

البيانات وتحليلها: هو نهج يمكن أن يسد الثغرات في معرفتنا. فعلى سبيل المثال، فان تحليل التأثير المحتمل للإنهيار المالي ربما قد نبه في وقت سابق إدارة بنك ليمان للمخاطر الكامنة في إستراتيجيتهم. لكن التحدي الحقيقي هو تنفيذ ما تتطلبه البيانات وكيف ينبغي تحليلها. إن العديد من المؤسسات لا يتعذر عليهم

الحصول على المعلومات، لكنهم يفتقرون إلى القدرة على التركيز على المعلومات الصحيحة وتفسيرها. فقد كان ليمان على علم بحالة الأسواق المالية، ولكنه لم يستخدم هذه المعلومات بشكل صحيح. فيمكن للبيانات وتحليلها أن تكون مفيدة ولكن بشرط أن يعرف الأفراد المعنيين كيفية استخدامها بشكل صحيح. ولهذا نجد أن المفاهيم والأدوات الإستراتيجية لا تُقدّر بثمن.

إن **المفهوم الإستراتيجي** هو فكرة تحدد طبيعة الإستراتيجية الناجحة. فعلى سبيل المثال، وفقًا لمفهوم التجزئة تحدث المنافسة داخل قطاعات معينة من السوق أو قطاعات معينة من الصناعة، وليس على مستوى الصناعة بشكل عام. فمثلا تعتبر شركة مويت أند شاندون جزء من صناعة المشروبات، لكنها تنافس في قطاع الشمبانيا الفاخرة وليس ضد بيبسي وكوكا كولا. فالمعارك التنافسية يتم خوضها على مستوى جزئى وليس على مستوى الصناعة ككل.

وهناك مثال أخر للمفهوم الإستراتيجى وهو خاص بـ " الميزة التنافسية" ــ الفكرة القائلة بأن النجاح الاستراتيجى والاقتصادى لا يأتي لأنك جيد ولكنه يأتى لأنك أفضل من منافسيك؛ لذا نجد أن نجاح شركة مويت أند شاندون لا يأتي من مدى جودة تسويق منتجاتها ولكن من مدى جودتها بالنسبة إلى العلامات التجارية المنافسة مثل شركة "تاتينجر" و"فوف كليكوت".

و تساعد المفاهيم الإستراتيجية في صياغة الطريقة التي تمكنك من الإجابة على الأسئلة. فعلى سبيل المثال، تأمل كيف إستطاعت شركة مويت أند شاندون استخدام مفاهيم التجزئة وتعزيز القدرة التنافسية للتصدي لسؤال هو "ما هي الخيارات؟" فقد وجهت تلك المفاهيم شركة مويت للبحث عن خيارات توفر لهم ميزة تنافسية في قطاعات معينة – فمثلا؛ عن طريق بناء المزيد من حصتها السوقية في مجال الشمبانيا الفاخرة. وربما كان التوسع داخل قطاعات أخرى – مثل أنواع أخرى من الخمور أو غيرها من السلع الكمالية الأخرى –أمراً مجدياً، ولكن ذلك

فقـط إذا كانـت العلامـة التجاريـة مويـت أو قـدرات إدارة العلامـة التجاريـة تسـمح لها بالتفوق على المنافسين المؤكدين في تلك القطاعات.

وتساعد المفاهيم الإستراتيجية على تحديـد مـا هـي البيانـات التـي يجـب جمعهـا وكيفيـة تحليلها. فعلى سبيل المثال، نجد أن المفـاهيم الخاصـة بالتجزئـة وتعزيـز القـدرة التنافسـية قد تشير إلى دراسة العملاء المحتملـين في قطاعـات الأعـمال الجديـدة لمعرفـة مـا اذا كـانوا يفضلون المنتج الذي يحمل علامة مويت التجارية أكثر من منتجات المنافسـين المتواجـدين من قبل، أو تشير إلى بحث ما إذا كان يمكن إستخدم قنوات التوزيـع فى شركـة مويـت مـن أجل توزيع المنتج الجديد.

إن استيعاب المفاهيم الإستراتيجية هو أمر جوهري بالنسبة للإستراتيجية. وسوف تقـدم الفصول اللاحقـة لهـذا الكتـاب وصـفاً لأهـم تلـك المفـاهيم؛ وتتضـمن مفهـوم التجزئـة وجاذبيـة الصـناعة وخلـق القيمـة والميـزة التنافسـية والرسـالة والأهـداف وعـدم اليقين والمشاركة. ومع ذلك ربمـا تبـدو تلـك المفـاهيم بالنسـبة لشـخص حـديث عهـد بالإستراتيجية مجرد مفاهيم نظرية يصعب تطبيقها نوعاً ما.

أما الأدوات الإستراتيجية و أطر العمل فهي تسمح باتبـاع مـنهج أكـثر تنظـيماً يعمـل عـلى استخدام المفاهيم الإستراتيجية؛ وهي طريقة أكثر واقعية لتنظيم التفكير والتحليـل. وهنـاك الكثير من الأدوات وأطر العمل الإستراتيجية المعروفة؛ مثـل التحليـل الربـاعي الإسـتراتيجى SWOT (وهـو تحليـل نقـاط القـوة والضـعف والفـرص والتهديـدات)، عوامـل النجـاح الرئيسية، الكفاءات الأساسية، وضع وإعداد السيناريو ، سلسلة القيمة، القوى الخمس، دورة الحيـاة الصـناعية، وتحليـل إدارة المخـاطرPESTLE وحافظـة المصـفوفات وتغطـى الفصول اللاحقة كل هذه الأدوات و أطر العمل الإستراتيجية وأكثر منها.

وتعتمد أهم الأدوات الإستراتيجية على مفهوم إستراتيجى أو أكثر. فعلى سبيل المثال، يتطلب تحليل SWOT تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات التى تواجه المؤسسة. وتعتمد نقاط القوة والضعف على مفهوم جاذبية السوق. وسواء كنت تستخدم مفاهيم إستراتيجية أو أدوات وأطر أكثر واقعية، فأنت تعتمد على نفس مجموعة الأفكار الأساسية التى تدور حول العوامل التى تجعل الإستراتيجية ناجحة.

ويعتمد القرار الخاص باستخدام الأدوات أو المفاهيم الإستراتيجية إلى حد ما على مدى الخبرة التي تمتلكها فيما يتعلق بالعملية الإستراتيجية. فإذا كنت غير ذي خبرة نسبياً، فربما يكون من الأيسر لك أن تستخدم إحدى الأدوات الإستراتيجية لأنها تعطيك طريقة أكثر تنظيما للتفكير من خلال الإجابات الخاصة بالأسئلة الإستراتيجية. أما إذا كنت أكثر إلماماً بالإستراتيجية، فسوف تنتقل إلى استخدام المفاهيم بطريقة أكثر بديهية. قم بعمل استراتيجية وافية، عندئذ لن تفكر بشأن المفاهيم والأطر التي تستخدمها في تقييم الأوضاع والتوصل إلى الخيارات.

وقد تكون الأدوات والأطر الإستراتيجية مفيدة أيضاً لإجراء مجموعة من المناقشات وتقديم عروض بشأن المنطق المتبع أثناء عملية صنع الإستراتيجية.

ولسوءالحظ، فإن المفاهيم الإستراتيجية والأدوات وحدها نادرا ما تقودك إلى الإجابة الصحيحة. فالقرارات الإستراتيجية تكاد تكون دائمًا صعبة، وتتطلب خبرة ورؤية. فنجد أنه نادرًا ما يكون هناك شخص ما لديه قدر كبير من الخبرة تمكنه من إصدار قرار بمفرده. فضلاً عن أن الأفكار المسبقة والتحيزات يمكن أن تقود حتى الخبراء من ذوي الخبرة إلى اتخاذ قرار خاطئ.

الأشخاص والعملية:لأنه من النادر أن يستطيع شخص ما تصميما استراتيجية بمفرده؛ لذا فإن الجمع بين الأشخاص المناسبين لإجراء تلك العملية المؤثرة أمر بالغ الأهميـة للإجابـة على الأسئلة الاستراتيجية. في بعض الحالات، يمكن أن يشارك عدد قليل نسبيا من النـاس فى ذلك الشـأن، و يمكـن أن تكـون عمليـة تصـميم الإسـتراتيجية بسـيطة جـدا، ولكـن - كما سنوضح فيما بعد-ربما يكون من الأهمية بمكان توسيع نطاق التفكير الإسـتراتيجي ليشمل جميع مستويات المؤسسة. حيث إن مشاركة خليط من الناس من ذوي الخبرات المختلفة ومن مختلف وجهات النظر، وكل مـنهم يرغـب فى النقـاش والتحـدي هـو أمـر ضروري لصـياغة الإسـتراتيجية وايجـاد الأداة الاسـتراتيجية الصـحيحة. كـما أن إنخـراط المؤسسـة في نقـاش عـلى نطـاق واسـع يسـاعد في الإجابـة عـلى الأسـئلة، ويـوفر قاعـدة للتفاهم المشترك يمكن من خلالها اطلاق بدء التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

وتقــدم الفصــول 2-5 وصــفا لكيفيــة تطبيــق المفــاهيم والأدوات اللازمــة للعمليــة الفكريــة المتعلقــة بالإجابــة عــلى الأسـئلة. وتنتقــل الفصــول المتبقيــة إلى موضوعات خاصة بالناس والعملية.

تأكد من أنك تعمل على السؤال الصحيح :

قم بفتح بعض الكتب التى تتناول الإستراتيجية، وسوف تجـد سـيلا مـن التخطيطـات التـي تبين كيفية وضع استراتيجية باستخدام سلسلة من الخطـوات المنطقيـة ، كـل منهـا يشـتمل على الإجابة على مجموعة من الأسئلة. وفي هذا النموذج يكون واضحا متى يجـب الانتقـال إلى المرحلــة التاليــة. وفي الواقــع فــإن جميــع صــانعي القــرار تقريبــا وعمليــات صــنع القرار يتأرجحون بين الأسئلة المختلفة. كما أن معرفة السؤال الـذي يجـب أن تعمـل عليـه هو جزء من فن صنع الإستراتيجية.

لمـاذا لا تتبـع العمليـة الإسـتراتيجية مسـاراً نموذجيـاً؟ يعـود ذلـك بصـورة جزئيـة إلى أن الإجابة على بعض الأسئلة قد تكـون معروفـة مسـبقا أو تمـت الإجابـة عنهـا بصـورة

بديهية مما يسمح للعملية الخاصة بوضع الإستراتيجية بالقفز للأمام نحو الأسئلة الأكثر صعوبة والأكثر تحدياً. و بدلا من ذلك، فإن الإجابة على بعض الأسئلة المحددة ربما يجعل الخبراء الاستراتيجيون يعيدون النظر في التساؤلات التي يعتقدون أنها قد أجيب عليها من قبل. على سبيل المثال، عندما أدركت مؤسسة أبل أن إنتاج جهاز مشغل MP3كان يعتبر بمثابة طريقة مثيرة للاهتمام للدخول إلى عالم الموسيقى، كان عليهم عندئذ إعادة النظر في سؤال محدد عن "ما هي البيئة الخارجية لسوق أجهزة MP3؟ وذلك لإجراء مزيد من التقييم لمنتجات MP3 المتواجدة فى الأسواق وللمنافسين فى هذا المجال.

وهناك سبب آخر وهو أن عقلنا غير مجهز لإمعان النظر في كل سؤال بطريقة صحيحة، بل يقفز إلى النتائج بصورة خلاقة ويعود فقط عندما يقابل مشكلة ما. وسيجد فريق من كبار المديرين أنه من المحبط أن يضطروا إلى المضى قدماً في

عملية صارمة للغاية، وهذا أمر مستبعد، ليكون ذلك هو الوسيلة الفعالة لاستخدام خبراتهم والرؤى الخاصة بهم. وستناقش الوسائل المختلفة لتتابع الأسئلة الإستراتيجية في الفصل السادس.

هذا هو السبب وراء وصف الأسئلة في شكلها الأول بأنها بمثابة مجموعة من العجلات ذات تروس متصلة وليست عملية ذات إتجاه واحد. فعند التفكير في الإجابة على أحد الأسئلة، فإن ذلك يجعلك تمعن النظر في الأسئلة الأخرى؛ حيث إن دوران عجلة واحدة يجعل العجلات الأخرى تتحرك.

عليك أن تكون انتقائياً فيما يخص التحليل المطلوب:

كما ذكرنا آنفاً، فإن بعض الأسئلة من المحتمل أن يكون من السـهل الإجابـة عليهـا مـن واقع الخبرة وتحتاج إلى قليل من التحليل. في حين نجـد أن الـبعض الآخـر أكـثر صـعوبة وتحتاج إلى دراستها بعمق كبير. المهم هو أن نعرف متى

نقوم بالبحث على درجة عالية من التفصيل، ومتى نمضي قدماً.

على سبيل المثال، عند تقييم البيئة الخارجية، هنـاك العديـد مـن الطـرق لقضـاء وقتـك المحدود في هذا الشأن. حيث يمكنك إجراء مقابلات مع الكثير مـن العمـلاء سـعياً لفهـم كيفية تنوع احتياجاتهم وعما إذا كانت أي قطاعات رئيسـية تعـاني نقصـاً في الخدمـة في الوقت الراهن. و يمكنك قضاء أسابيع لتقييم المنافسين أو حتـى جانـب معـين خـاص بأحد المنافس، مثل تقييم عمليـة تطـوير المنتجـات الجديـدة لهـذا المنـافس. إن معرفـة اين عليك توجيه جهدك الأساسي هو أمر ضروري.

الجواب هو استخدام النهج "T" ، الذي يقـوم باسـتخدام نـوعين مـن التحليـل. بالنسـبة للأسئلة التي تكون متأكداً تماماً من أنك تعرف الإجابة عليها، قم بجمـع مـا يكفـي مـن المعلومات لضمان أن لا تكون مضللاً (تعتبرمقابلة الغرباء هو موضع جيد للبـدء(. ويـتم تمثيل هذا المستوى من التحليل الواسـع النطـاق والسـطحي في الوقـت نفسـه بواسـطة الشريط الأفقي في أعلى "T". أما الشريط العمـودي الأكـثر تفصـيلاً فإنـه يمثـل ""الغـوص العميـق" -وهـو الجمـع والتحليـل المكثـف للبيانـات؛ التـي سـوف تحتـاج إليهـا للـرد على القضايا الهامة التي تكون غير متأكد أو حيث تكون هناك وجهات النظر متنافسة.

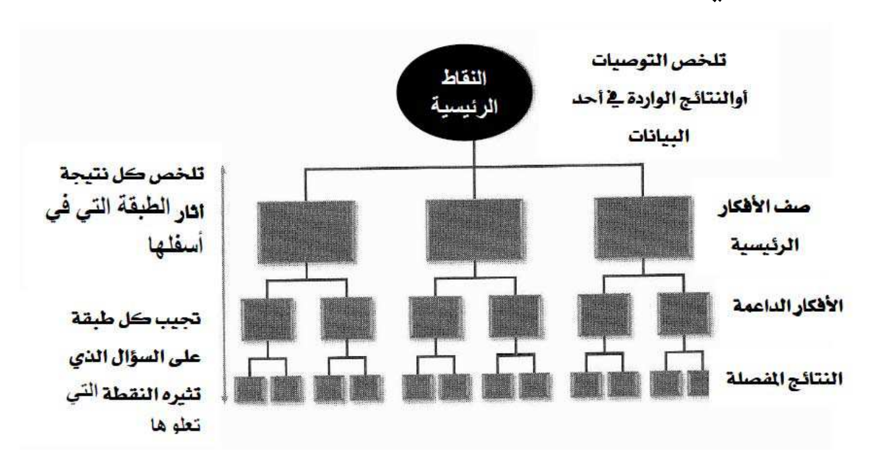
ولكى تعرف الموضع الذي يجب أن تتعمق فيـه أكـثر، عليـك أن تفكـر في المنـاطق التـي ليس لديك ما يكفي من الخبرة التـي تؤهلـك للإعـتماد عـلى الحـدس فيهـا. عـلى سـبيل

المثال، إذا كنت مدير مبيعات فأنت ربما قد تفهم عملاءك بشكل جيد للغاية، لكنك تبقى جاهلاً إلى حد ما فيما يخص هيكل التكاليف الخاص بمنافسيك. إن معرفة أين يكون عليك التركيز هو أيضا مسألة تتعلق بالتفكير في المستقبل فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية التي يجب أن تقوم بصناعتها العملية الإستراتيجية الخاصة بك. ضع معظم جهدك في الأسئلة التي سيكون لها أكبر الأثر على قرارك الذي ستتخذه من بين الخيارات.

على سبيل المثال، أرادت إبسون -الشركة المصنعة للطابعة اليابانية-أن تعرف كيف يمكنها أن تنافس بشكل أكثر فعالية مع شركة هيوليت باكارد. فقاموا بعمل دراسة عن عملية تطوير المنتجات الخاصة بشركة هيوليت باكارد لأنهم كانوا يعتقدون أن الإختلافات في هذه العملية هي ما يميز بين الشركات وبعضها، وبالتالي تكون هذه الإختلافات هي موضع التغيرات التي يلزم إجراؤها.

إذا كنت لا تزال غير متأكدٍ من الموضع الذي يجب أن تركز فيه جهودك التحليلية، قم بوضع جدليتك وابحث عن الإفتراضات الرئيسية التي يعتمد عليها إستنتاجك. وهناك وسيلة جيدة للقيام بذلك وهي مبدأ مينتو الهرمي، المبينة في الشكل التوضيحي التالي. قم بتركيز جمع البيانات وتحليلها على أساس إختبار ودعم الافتراضات الأساسية - الموضحة في هذا العرض على أنها "صف ألأفكار الرئيسية".

مبدأ مينتو الهرمي



توقع ما هو غير متوقع:

إن التوصل الى إستراتيجية للتعامل مع الوضع الراهن من الممكن أن يبدو في كثير من الأحيان على أنه أمر غالب، لكنه ليس سوى جزء من مهمة المخطط الإستراتيجي. فمن المهم أن تتوقع ما هو غير متوقع وأن تقوم بوضع إستراتيجيتك الخاصة وفقا لذلك.

من تحتاج إلى معرفتها هي

باربارا مينتو

حصلت باربارا مينتو على درجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد إلتحقت باربارا بالكلية في السنة الثانية فقط حين تم قبول النساء في ذلك العام. ثم عملت في مؤسسة ماكينزي آند كومباني لمدة عشر سنوات، وقد تم توظيفها كأول مستشارة من الإناث. وهي تدير حالياً شركة الاستشارات التي تمتلكها وهي "شركة مينتو الدولية".

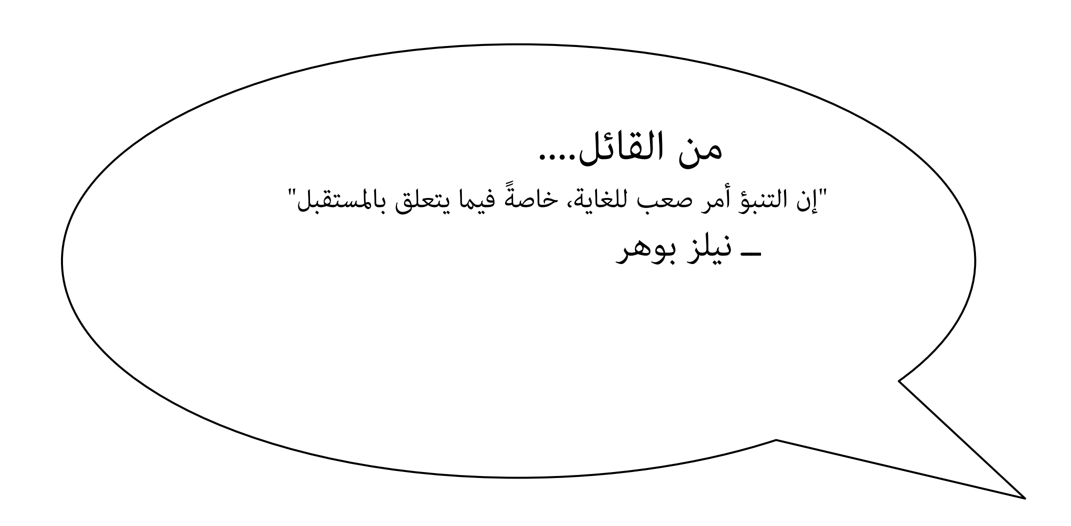
وفي مؤسسة ماكينزي قامت باربارا بوضع " مبدأ مينتو الهرمي" كوسيلة لتنظيم نقل المعلومات الخاصة بأية رسالة معقدة. وقد انتشر تأثير هذا النهج على نطاق واسع ؛ ناقلاً أسلوب التفكير الإستراتيجي للكثيرين.

وتقوم الفكرة الخاصة بمبدأ مينتو الهرمي على أن الرسالة ينبغي أن يكون لها إستنتاج واحد رئيسي أوتوصية رئيسية يدعمه مجموعة من الأفكار المندرجة تحت هذا الإستنتاج. ويمكن لكل نقطة في حد ذاتها من هذه النقاط الداعمة أن تدعم بعدد من النقاط الفرعية لتي تحتوي على بيانات وتحليلات أكثر تفصيلاً. ودائماً ما تثير أية فكرة على أي مستوى سؤالاً عن "كيف؟ أو لماذا؟ "، وتكون الإجابة على هذا السؤال من خلال الأفكار التي تكون في الخط الموجود أسفل منه.
ويمكن للتسلسل الهرمي أن يكون ليس فقط وسيلة فعالة لبناء ونقل المعلومات المتعلقة بجدلية ما، ولكن أيضاً طريقة مفيدة للتفكير من خلال كم التفاصيل المطلوبة للإجابة على سؤال معين. على سبيل المثال، في مرحلة مبكرة من عملية تصميم الإستراتيجية، قم بوضع ما تعتقد أنه هو الجدلية الرئيسية لتتمكن من رصد أيٍ من المعلومات والتحليلات الرئيسية سبكون الأفضل في دعم وإختبار هذه الجدلية. وإذا

كانت أحدى النقاط الرئيسية في التسلسل الهرمي الذي تقوم بإنشاءه ليس لها بيانات داعمة، عندئذٍ سوف يتعين عليك أن تركز جهودك على تقديم التفاصيل.

إن القدرة على التفكير بطريقة منظمة هي مهارة نافعة للمخطط الإستراتيجي، بدونها يمكن أن يسود الغموض وحالة عدم اليقين الذين ينطوي عليهما التحليل الإستراتيجي. وبوجود هذه المهارة، يمكنك التنظيم، والتحليل، والحل ونقل المعلومات حتى بالنسبة لأكثر القضايا تعقيداً.

وقد قدمت المهارات التي قامت باربارا بتعليمها ونقلها بصورة فعالة على مدى الأربعين عاماً الماضية دعماً كبيراً لوضع أسس التفكير الإستراتيجي لا يقل قيمة عن أعمال كبار الأكاديميين والممارسين.



ولأنه من المستحيل التنبؤ بالمستقبل بشكل كامل؛ لذا فإن الإستراتيجيات الجيدة تتضمن التخطيط لكيفية التعامل مع الأحداث أثناء وقوعها. وفي الوقت الذي يحدث فيه هذا، تظهر الفرص الجديدة المتاحة والتهديدات وكذلك تظهر الحاجة إلى إتخاذ مزيد من القرارات. وتتكون الإستراتيجية عادة من سلسلة من القرارات وليس قراراً واحداً كبيراً.

وهناك نهج واحد للتعامل مع هذا وهـو أن تتسـم الإسـتراتيجية بالمرونـة، وأن تتضـمن القدرة الكافية للإستجابة للأحداث الغير المتوقعة و الأحـداث التـي لا يمكـن التنبـؤ بهـا. وتستخدم بعض الإستراتيجيات نهج "الاختبار والتعلم " الـذي يعمـل عـلى بنـاء القـدرة على الاستجابة للأحـداث غـير المتوقعـة والانطـلاق مـن هنـاك. سلسـلة سـوبر ماركـت تيسكو، عـلى سـبيل المثـال، وضـعت نظامـاً للحاسـوب والخـدمات اللوجسـتية مكنّهـا من الاستجابة بسرعـة للتغـيرات التـي تطـرأ عـلى طلـب العمـلاء، وسـمح لهـا بـالتفوق عـلى منافسـيها مـن خـلال عـرض أفضـل الأرفـف المليئـة بالمنتجـات المفضـلة وبأسـعار تنافسية.

و سـوف ننـاقش في هـذا الكتـاب فـيما بعـد كيـف يـؤثر عـدم اليقـين عـلى تصـميم الإسـتراتيجية، ولكـن النقطـة العامـة التـي يجـب أن تؤخـذ في الاعتبـار هـي أنـك لا ينبغي أبدا أن تنخدع بالاعتقاد بأنك يمكنك التنبؤ بالمستقبل.

الممارسة، الممارسة، والممارسة!

مـن الآن يجـب أن يكـون واضـحًا أنـه في حـين أن هنـاك الكثـير مـن الأدوات والنصـائح والتقنيات التي يمكن أن تساعد في صـنع الإسـتراتيجية، إلا أن وضـع إسـتراتيجية هـو مهـارة معقدة يصعب إتقانها. فلا يكفي أن تعرف كيف يمكنك وضعها من الناحية النظرية؛ حيث إن عملية صنع الإستراتيجية، مثلها مثل أي شيء آخـر، يحتـاج إلى ممارسـة. لكـن التغيـيرات الرئيسية في الإستراتيجية غير شائعة؛ لذا فإن تحقيق الممارسة يمكن أن يكون أمرًا صعبًا.

إن أحد أهداف هذا الكتاب ليس فقـط كشـف الأسرار المتعلقـة بخلـق إسـتراتيجية مـا، لكن أيضاً إعطاء الفرصة للقراء لإختبار وتطوير مهاراتهم. وهنـاك أمثلـة متعـددة نقـوم بتقديمها لتوضيح المفاهيم والأدوات التى نقوم بتوصيفها في هذا الشـأن. وهنـاك دراسـة

حالة ستجدونها متاحة على الموقع الإليكتروني الخاص بالكتاب، الذي يقوم أيضًا بتقـديم اختبارات قصيرة ومزيد من القراءات المستفيضة، كما يعرض بعض الـروابط الإليكترونيـة في نهاية كل فصل.

إن التفكير في طريقة تطبيق هذه الأفكار على الوضع الخـاص بـك هـو طريقـة لا تقـدر بثمن لتطوير مهاراتك. حتى التفكير من خلال ما تقوله الصحف أو المجلات في مقالاتهم عـن الإسـتراتيجية يمكـن أن تكـون معاونـاً فـيما يتعلـق بالأفكـار الأساسـية الخاصـة بالإستراتيجية في الواقع.

وفي النهاية، فإن الإستراتيجية، مثل كثير مـن الأشـياء الأخـرى، فقـط الممارسـة هـي التـي تجعلها متقنة، وسـوف يقـدم لـك هـذا الكتـاب المبـادئ الأوليـة لوضـع الإسـتراتيجية و الأدوات والتقنيات والإرشادات التي تحتاج إليها للبدء في ذلك.

ما تحتاج إلى قراءته

- ♦ يقدم مايكل بورتر رؤية عن ماهية الإستراتيجية وأهميتها في دراسة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بعنوان "ما هي الإستراتيجية؟ " في نوفمبر/ديسمبر 1996 الصفحات 61 -78.

- ♦ وللاطلاع على مزيد من أمثلة الدراسات عن الإستراتيجية بوصفها مجموعة متشابهة من الأسئلة، انظر مقال ريتشارد كوتش " دليل الفاينانشال تايمز إلى الإستراتيجية "، أو مقال لبيرسون 2006، أو مقالات جاك ويلتش بقسم التخطيط الإستراتيجي بموقع
" *www.welchway.com.*"

- ♦ يعقد هنرى منسبيرج مقارنة قوية بين طبيعة صنع الإستراتيجية وبين صنع الإناء الفخاري في " حرفية الإستراتيجية "، وذلك في دراسة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، في يوليو/أغسطس1987.

- دراسات بعنوان *"Building a Strategy Toolkit"*
لبـــولا جارزاكوســـكى ومونيكـــا جـــوليتى و برونـــو أوليفـــيرا عـــلى الموقـــع الإلكـــتروني *www.aimresearch.org* ؛ تقدم تلك الدراسـات ملخصًـا مفيـداً لـلأدوات الإسـتراتيجية الأكـثر استخداماً.

- هناك كثير من الكتب التي تقوم بعرض وشرح المفاهيم الإستراتيجية. واحـداً مـن أفضـل تلك الكتب هو كتاب " تحليل الإستراتيجية المعاصرة " لروبرت جرانت، شركة جون وايـلي أنـد سونز المحدودة للنشر، 2010 .

- فيما يتعلق بتاريخ تطور المفاهيم الأساسـية للإسـتراتيجية، انظـر *"Lords of Strategy"* للكاتب والتر كيتشيل، صحيفة هارفارد بزنس 2010 .

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

الإستراتيجية تتضمن الإجابة على بعض الأسـئلة الصـعبة باسـتخدام الحـدس والبيانات والمفاهيم والأدوات والأشخاص والعملية نفسها.

الفصل الثاني
المؤثرات الخارجية للإستراتيجية

وتشمل:

- ♦ **أهمية تجزئة الصناعة**
- ♦ **مفهوم جاذبية الصناعة**
- ♦ **القوى الكلية التي تشكل الصناعات**

إن أيـة مؤسسـة مـا لا تعمـل في فـراغ؛ لـذا ينبغـي عـلى أي إسـتراتيجية أن تـتلائم مـع خصـائص بيئتهـا الخارجيـة، لـذلك دعونـا نبـدأ مـن الخـارج. بـالنظر إلى أنـه يمكـن تقيـيم الجوانـب المتعـددة للبيئـة -وهـي العمـلاء، الأسـواق، المنافسـين، القـوانين والاتجاهـات المجتمعيـة – فمـن أيـن يجـب أن تبـدأ؟ بصـورة واضـحة أنـت في حاجـة إلى كمية معينة من البيانات لكي تتمكن مـن أن تتـآلف مـع البيئـة، ولكـن مـا هـو كـم البيانات الذي ينبغي عليك أن تجمعه؟

عليك التركيز على البيانات التي تجيب على بعض الأسئلة الأساسية حول البيئة:

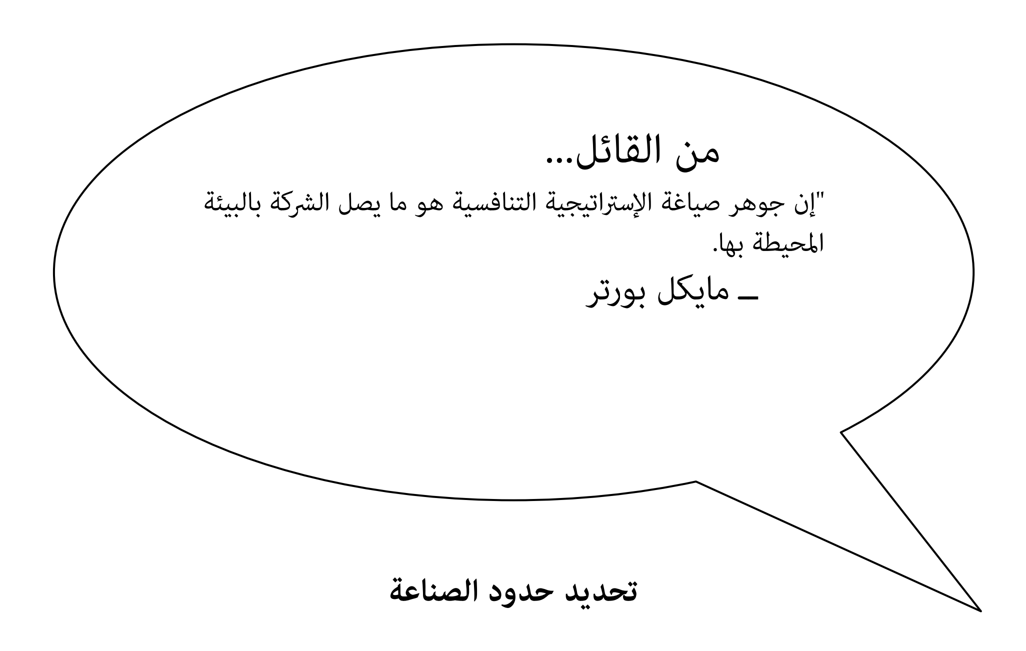
1- "مـا هـي الصـناعة التـي نعمـل بهـا؟ " قبـل أن نغـوص في تقيـيم مفصـل في هـذا الشأن، من المهم أن نحدد قطاع الصناعة الذي نعمل فيه. ويتبين في كثير من الأحيان أن هذا السؤال أكثر صعوبة مما قد نعتقد.

2-ما مدى جاذبية هـذه الصـناعة؟ إن الفـرص التـي تقـدمها الصـناعة يكـون لهـا تـأثير كبير على مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة. فنجد أن بعض الصـناعات تكـون جذابة جداً حتى أن مجرد كون المؤسسة تعمل بها أمر كافٍ لجعلها مؤسسـة ناجحـة للغاية. بعض الصناعات الأخرى تكون صعبة جـداً حتـى أن واحـدة فقـط أو اثنـين مـن المؤسسات المنافسة تحقق عائدات كافية.

3-مـا هـو السـياق الأوسـع نطاقـاً؟ مـن المهـم جـداً بالنسـبة لخـبراء التخطـيط الإستراتيجي فهم السياق الأوسع نطاقا الذي تقوم مؤسستهم بالمنافسة في إطاره. حيـث تتأثر جاذبية العمل وما يلزمه لكي يكون ناجحاً بالإتجاهـات العامـة؛ مثـل تغـير المنـاخ، وتغيير السياسات الحكومية، وظهور اهتمامات المستهلكين الجدد وجماعات الضغط.

إن الإجابة على هذه الأسئلة لتحديد نقطة البدء يمكن أن يسـتغرق وقتـاً طـويلاً، ولكـن ذلك يكون غالبـاً عنـدما نبـذل الكثـير مـن الجهـد الكبـير-حيـث إن 95% مـن أي قـرار

يكون جهداً وعرقاً أكثر منه إلهامـاً. ولحسـن الحـظ هنـاك مجموعـة مـن الأطـر والـنهج والأدوات التي يمكن أن تساعد في هذا الشأن.



تحديد حدود الصناعة

تعمل المؤسسات في بيئات مختلفة. فمثلاً بنك باركليز لا يعمل في نفس بيئة العمـل التـي تعمل بها مؤسسة فورد. ويطلق خبراء الاقتصاد على هـذه البيئـات المختلفـة للعمـل اسـم "صناعات"- وهـي البيئـات التـي يـزاول فيهـا مجموعـة المتعـاونين والمنافسـين أنشـطتهم. وبشكل عام، تتضمن الصناعات عدداً من المنافسين، عـلى الـرغم مـن أن بعضـاً مـن تلـك الصناعات إحتكارية. ويمكن أن يتم نشر بعض الصناعات من خلال بعـض المـنظمات الغـير هادفة للربح، مثلاً، الجمعيات الخيرية التي تتنافس للحصول على التبرعـات الماليـة. إن مـا تتطلبه صناعة ما حتى تنجح يختلف من صناعةٍ إلى أخرى -فقواعد اللعبة بالنسبة للأعـمال المصرفية تختلف عن تلك القواعد التي تتعلق بصناعة السيارات.

من القائل...

"إن المظهر الرئيسي من مظاهر البيئة الخاصة بالشركة هو الصناعة أو الصناعات التي تنافس فيها هذه الشركة."

ـ مايكل بورتر

ومع ذلك، يمكن أن يكون من الصعب تحديد حدود هذه الصناعة. فأين يمكن أن تتوقف أحدى الصناعات وتبدأ صناعة أخرى جديدة؟ ففي صناعة السيارات، التي تستخدم كمثال طوال هذا الفصل، نجد أن قواعد اللعبة بالنسبة للسيارات الفاخرة تختلف عن السيارات الصغيرة وعن السيارات متعددة الأغراض (MPV) وعن سيارات الدفع الرباعي الرياضية (SUV) وعن السيارات العائلية والشاحنات الصغيرة. كما أن قواعد اللعبة تلك تختلف أيضا بحسب البلد؛ فالسوق الصينية مثلاً تختلف عن السوق الامريكية. وفي الواقع، يمكن أن ينظر إلى صناعة السيارات مثل غيرها من العديد من الصناعات المختلفة، ولكن مع بعض السمات المشتركة.

عند هذه النقطة، دعنا نستكشف مفهومنا الأول عن الاستراتيجية؛ وهو التجزئة.

التجزئة

تتضمن التجزئة تقسيم صناعة ما إلى صناعات فرعية، كل منها يختلف في واحد أو أكثر من الأبعاد الرئيسية التالية:

1-معدل النمو.

2-الربحية الملازمة.

3-ما تحتاج إليه الصناعة لكي تنجح-ويوصف هذا البعد أحيانا بأنه:

" مصادر الميزة التنافسية "أو "قواعد اللعبة".

إن التجزئة هي خطوة أولى بالغة الأهمية في تحليل البيئة الخارجية لأنه إذا كنت أنت لا تعرف الصناعة التي تعمل فيها، فإنه من المستحيل بالنسبة لك أن تبدأ في خلق إستراتيجية معقولة.

على سبيل المثال، إذا طلب منك أن تصف صناعة السيارات بصورة عامة، قد تعتقد (بالنظر إلى الأبعاد السابق ذكرها) أن معدل النمو لهذه الصناعة منخفضاً، وأن الربحية الملازمة لها أيضاً منخفضة (ويرجع ذلك إلى كونها دورية وتنافسية(، وقد تعتقد كذلك أن قواعد اللعبة هي أن تكون الصناعة ذات تكلفة منخفضة ، وأن تكون عملاقاً عالمياً مثل تويوتا أوفورد أو فولكس واجن. ولكن صناعة سيارات الدفع الرباعي الرياضية في الولايات المتحدة كانت حتى وقت قريب ذات نمو سريع وربحية عالية. و يحتاج النجاح في هذا القطاع إلى وجود أمريكي أكثر منه وجود عالمي. لذلك إذا قامت أحدى شركات تصنيع السيارات فقط بتقييم الصناعة على مستوى "السيارات"، فإنها سوف تتغاضى عن الاختلافات الرئيسية بين ما كان يحدث في قطاع سيارات الدفع الرباعي في مقابل قطاع صناعة السيارات بشكل عام.

إن التجزئة لا تعتبر فقط مفيدة لتحليل أعمالك الراهنة، ولكنها يمكن أن تكون أيضا نشاطاً إبداعياً، يؤدي إلى رؤى جديدة تعمل على تحسين الاستراتيجيات القائمة أو حتى تؤدي إلى إنشاء أعمال كاملة جديدة. على سبيل المثال، بالنظر ملياً في مجال أعمال التأمين، نجد أنها يتم تقسيمها عادةً جنباً إلى جنب مع خطوط الإنتاج، مثل أن يكون تأمين المحركات في مقابل تأمين الأسر. ولكنها يمكن أن تقسم أيضا عبر قنوات البيع، مثلاً من خلال فريق المبيعات أو عن طريق وكلاء، إما مباشرة أو من خلال المواقع الإلكترونية المقارنة. إن معدلات النمو والربحية وما يتطلبه العمل لكي ينجح يختلف كل ذلك في كثير من الأحيان عبر القنوات أكثر منه عبر المنتجات.

الرؤية القائلة بأن التأمين يمكن أن يقسم بحسب القنوات جعلت من الممكن إنشاء أنواع جديدة بالكامل من شركات التأمين .على سبيل المثال، أصبحت شركة " دَيركت لاين " أول شركة تأمين بالمملكة المتحدة تستخدم التليفون كقناة إتصال رئيسية خاصة بها. وقد بدأت هذه الشركة منذ عام 1985 وكان عدد موظفيها 65 موظفاً، ويعمل فيها حالياً 10 آلاف شخص، وهي شركة رائدة ومميزة في هذه الصناعة. وفي الآونة الأخيرة، ساعد ظهور قناة أخرى جديدة وهي مواقع مقارنة الأسعار الإليكترونية في إنشاء شركات تأمين جديدة بتكاليف منخفضة جداً وتقوم هذه الشركات ببيع وثائق التأمين بأسعار منخفضة.
إن التجزئة بحسب القنوات أمر معترف به الآن باعتبارها واحدة من الطرق الرئيسية لفهم سوق الخدمات المالية.

وعلى الرغم من الأهمية الأساسية للتجزئة بالنسبة لصنع الإستراتيجية، إلا أنها من الممكن أن يكون فيها قدر كبير من الصعوبة كما أن العديد من المؤسسات تخطئ في فهمها وتنفيذها. على سبيل المثال، كانت شركة فولكس واجن في وقتٍ مبكر هي الزعيم بلا منازع في سوق السيارات الصينية، وفي منتصف فترة التسعينات بلغت حصتها السوقية50%، وقامت إدارة الشركة بتقسيم السوق وفقاً للمنتجات-فقامت

بتصميم إستراتيجيتها حول الخيارات بشأن أي نوع من السيارات يتم عرضه للبيع. ولكن فشلت هذه التجزئة في أن تأخذ قي الحسبان التغيرات الرئيسية في السوق خلال أواخر فترة التسعينات .

في وقت مبكر كان العملاء الرئيسيين لشركة فولكس واجن هم شركات مملوكة للدولة، وقد استطاعت فولكس تسويق منتجاتها إليهم من خلال الاتصالات التي أجرتها شركة شنغهاي لصناعة السيارات التي كانت شريك فولكس واجن في مشروع مشترك.

ومع ذلك، ونظراً لتعاظم نمو اقتصاد الصين ، أصبح عملاء البيع بالتجزئة جزءاً من السوق أكثر أهمية. وقد تطلب الوصول إلى هؤلاء العملاء اتباع نهج للتسويق مختلفاً تماما وإيجاد شبكة خدمات وبيع. إن تجزئة السوق يجب أن تكون بحسب المنتج وليس بحسب العميل، وقد كان هذا هو التغيير الذي غاب عن فولكس واجن، مما سمح لمنافسيها ببناء مراكز لهم في السوق أكثر قوة.

يجب ملاحظة أن "تجزئة الصناعة" تختلف عن "تجزئة العملاء"؛ حيث إن تجزئة العملاء هي تقنية لأبحاث السوق تسعى إلى تحديد مجموعات العملاء الذين تجمعهم معايير شرائية مشتركة. أما تجزئة الصناعة فهي تقسيم الصناعات وفقاً لجاذبية الصناعة وما تحتاج إليه حتى تكون ناجحة. على سبيل المثال، عند قيام بعض العملاء بشراء سيارات، فإن الشبان والشابات من هؤلاء العملاء ربما ينتمون إلى شرائح مختلفة ولهم معايير شرائية مختلفة، ولكن لا يُنظر إليهم باعتبارهم قطاعات صناعية منفصلة لأنهم ليسوا مميزين بما فيه الكفاية من حيث قواعد اللعبة أو النمو أو الربحية.

وهناك مفهوم آخر له صلة بنفس الموضوع وهو مفهوم "المجموعة الإستراتيجية". وهي المجموعة الفرعية من المتنافسين الذين يتنافسون مع بعضهم البعض في صناعة ما. على سبيل المثال، في مجال صناعة المطاعم تتنافس ماكدونالدز مع برجر

كينغ في مجموعة إستراتيجية واحدة ، في حين أن مؤسسات المطاعم الفاخرة المحلية تتنافس في مجموعة إستراتيجية أخرى. الفرق بين مفهومي التجزئة والمجموعات هو أن هذا الأخير يفترض أن الشركة تعمل في مجال عمل واحد فقط، في حين نجد أن مفهوم التجزئة أكثر مرونة. على سبيل المثال، تنافس ماكدونالدز في قطاعين مختلفين، فهي تنافس في قطاع مطاعم البرجر وقطاع المقاهي"McCaf6" وهذا يجعل من الصعب تحديد المجموعة التى تتنافس فيها.

كيف نقسم؟

عادة ما تكون التجزئة صعبة من الناحية العملية. فعلى سبيل المثال، ما الأبعاد التي يجب أن تُقسم صناعة السيارات على أساسها؟ هل بحسب المنتج (مثلاً السيارات الفاخرة في مقابل السيارات الصغيرة)، هل بحسب نوع العميل (مثلاً مبيعات السيارات بالجملة كأسطول في مقابل المبيعات بالتجزئة عن طريق التجار)، هل بحسب الدولة (مثلاً الولايات المتحدة في مقابل الصين) أو بحسب نوع الخدمة (مبيعات السيارات الجديدة في مقابل خدمة الصيانة)؟ كيف يجب أن تقوم بالتقسيم بدقة؟ فمثلاً هل يجب أن تقوم بتقسيم أنواع العملاء بحسب البيع بالجملة في مقابل تجار التجزئة، أم يجب أن تقوم بالتقسيم الفرعي للعملاء إلى مزيد من الشرائح على أساس عدد السيارات التي يتم شراؤها أو على أساس السلوك الشرائي النموذجي؟

ومن الناحية النظرية يمكنك تقسيم معظم الأعمال إلى المئات أو الآلاف من الوحدات. بل إن هناك" جزء من واحد"، حيث يُعتبر كل عميل شريحة مختلفة. ولكن التجزئة بدقة شديدة يمكن أن تخفي الروابط الهامة. فربما تكون شركات السيارات العالمية مثل فولكس واجن وفورد وتويوتا في شرائح مختلفة، ولكن هذه الشرائح تكون مرتبطة لأنها تشترك في الغالب في منشآت تصنيع مشتركة أو في البحث والتطوير أو في شبكات التجار.

كم أنت في حاجة للقيام بذلك !

إن التجزئة هي عمل إبداعي إلى حد كبير ولكنها أيضاً شئ يمكن تعلمه. ولكي تقوم بتقسيم صناعة ما، ربما يكون من المفيد لك أن تبدأ بالعملية التالية:

1-عليك إيجاد طرق بديلة لتقسيم الصناعة. سوف يكون ذلك عادةً بحسب احتياجات العملاء، أو نوع المنتج أو نوع الخدمة، أو درجة سلسلة القيمة المضافة.

2-قم باختيار مستوى التقسيم الذي يساعدك في التركيز على القرار الذى أنت في حاجة إلى إتخاذه.

3-تأكد من أن التقسيم ليس مفصلاً جداً، وأنه كذلك ليس ذا مستوى عالٍ للغاية.

تطوير التقسيمات البديلة

هناك عادة ثلاث طرق لتقسيم صناعة ما؛ وهي السوق/ العميل، والمنتج/ الخدمة، وسلسلة القيمة المضافة، ويمكن تلخيصها في عبارة لا تُنسى " من؟ ماذا؟ كيف؟ "

أما الخطوة الأولى التي يمكن أن تفيد عند القيام بالتقسيم هي العصف الذهني للأفكار حول الطرق البديلة للتقسيم على أساس هذه الأبعاد.

ويمكن أن تكون التقسيمات في السوق من الناحية الجغرافية (مثلاً آسيا، الصين، المنطقة، المدينة)، أو من حيث نوع العميل (مثلاً المؤسسات المملوكة للدولة في مقابل مؤسسات المستهلكين)، أو من حيث قنوات البيع (مثلاً البيع للوكلاء في مقابل البيع المباشر) أو احتياجات العملاء (مثلاً رحلات التنقل اليومية في مقابل الرحلات العائلية).

ويمكن الحصول على التقسيمات البديلة للسوق من تغيير المستوى الذي تتم عنده التجزئة. على سبيل المثال "المؤسسات المملوكة للدولة " هي على مستوى عالٍ جداً – وهي ملائمة لمناقشة البدائل الرئيسية للإستراتيجية مع المقر الرئيسي. ولوضع إستراتيجية أكثر تفصيلاً سيكون من المهم تجزئة الشركات المملوكة للدولة أكثر - على سبيل المثال، وفقا للعدد النموذجي من السيارات التي يشترونها، أو ما إذا كانوا يشترون على أساس السعر أو العلاقات.

كما يمكن أن يتم تقسيم المنتج بطرقٍ متعددة. ففي سوق السيارات الصينية، يمكن تقسيم المنتج بحسب نوع السيارة بشكل عام، على سبيل المثال الشاحنة التجارية في مقابل شاحنة الركاب في مقابل الشاحنات الخفيفة. ويمكن أيضاً أن يُقسم بحسب السعر. وكما هو الحال مع احتياجات العملاء ، يمكن الحفاظ على التجزئة عند هذا المستوى لإجراء نقاش إستراتيجي حول الإستراتيجية العامة للصين ولكن يتم

تقسيمها إلى مستوى أدق من التفاصيل لإجراء مناقشة أكثر تفصيلاً حول إستراتيجية التصنيع.

إن التقسيم بحسب العميل والمنتج هو الأكثرشيوعاً، ولكن أحياناً يكون من المناسب التقسيم بحسب المراحل المختلفة في الصناعة وهو ما يوصف غالباً بأنه" سلسلة القيمة المضافة ."على سبيل المثال، سلسلة القيمة المضافة في صناعة السيارات تشمل تصنيع قطع الغيار والتجميع والمبيعات وخدمة الصيانة، ويمكن أن يكون لكل مرحلة منها تقسيم مختلف بطرق مختلفة حتى تنجح وتحقق مستويات من الربحية. كما أن المستويات المختلفة لتجزئة سلسلة القيمة المضافة هو أمر سهل. على سبيل المثال، يمكن تقسيم قطاع تصنيع قطع الغيار بحسب المكونات الرئيسية للسيارة - مثل صندوق التروس والمحرك وأجزاء جسم السيارة و المحاور - كلٍ بحسب معدلات النمو لكل منها والمنافسين لها في هذا المجال.

ويمكن أن يؤدي التقسيم بناء على هذه الأبعاد الثلاثة إلى أي عدد من التقسيمات المحتملة، والتي من الواضح أنها ليست تقسيمات عملية. والخطوة التالية هي إنتقاء التقسيم الأكثر فائدة.

انتقاء تقسيم مفيد

ينبغي أن يكون خيار التقسيم داعماً للقرار الإستراتيجي الذي يتعين إتخاذه (فإذا لم يكن هناك قرار، فلا توجد إستراتيجية ولا يوجد تقسيم مطلوب أذن!) على سبيل المثال، افترض أنك رئيس شركة فولكس واجن التجارية الصينية. وانت بحاجة إلى إتخاذ قرارات حول استراتيجية فولكس واجن على مدى السنوات الثلاث إلى السبع القادمة. و ينطوي هذا على الخيارات الكبرى بشأن العملاء، والمنتجات وأجزاء سلسلة القيمة المضاقة للتركيز عليها؛ لذا فربما يكون إجراء تقسيم رفيع المستوى يلتقط الخيارات الكبرى أمراً مناسباً ، على سبيل المثال:

1- شرائح العملاء : الشركات المملوكة للدولة و المستهلكين النهائيين.

2- شرائح المنتجات: السيارات وعربات النقل والشاحنات. ولكلٍ من هذه الشرائح، السعر المرتفع في مقابل السعر المنخفض.

3- شرائح سلسلة القيمة المضافة: تصنيع قطع الغيار

(الإستعانة بمصادر خارجية في مقابل التصنيع داخل المؤسسة)، التجميع) الاستعانة بمصادر خارجية في مقابل المصادر الداخلية)، المبيعات (قوة البيع الذاتية في مقابل البيع عبر شبكة التجار).

نفترض أن نتيجة هذه العملية الإستراتيجية رفيعة المستوى هو إتخاذ قرار بالتركيز على بيع السيارات منخفضة الثمن (من تحليل تقسيم المنتج) لعملاء التجزئة(تقسيم العملاء)، وكذلك تجميع السيارات من قطع غيار خارجية المصدر وبيعها وتقديم خدمة الصيانة لها من خلال شبكة تجار مستقلة (تقسيم سلسلة القيمة المضافة). فيكون القرار التالي الذي تواجهه الشركة هو بخصوص المناطق التي يمكن أن تعمل فيها الشركة وعلى وجه التحديد أي العملاء الذين يجب إستهدافهم. وهذا يتطلب مستوًى جديداً من التقسيم على أساس هذين البعدين. على سبيل المثال، يمكن تحليل كل منطقة بوصفها شريحة. ويمكن تقسيم المستهلكين النهائيين وفقاً لمستويات الدخل لهم، أو عما إذا كانوا يعيشون في المدينة أو الريف، لأنه عند هذا المستوى انت في حاجة إلي إتخاذ قرارات.

كم أنت في حاجة للقيام بذلك !

1- هل لكل شريحة منهما معدل نمو مختلف عن الأخرى؟

2-هـل الشريحتـان تختلفـان بصـورة جوهريـة في نسـبة متوسـط الربحيـة لجميـع المتنافسين؟

3-هل هناك إختلافات كبيرة بين الشريحتين في بنية الصناعة؟

(المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع سنتناولها عند مناقشة القوى الخمس):

- ♦ هل يختلف الموردون في كلا الشريحتين؟

إذا كنت تشعر بعدم اليقين أو بالإفتقار إلى الخبرة عند إجراء التجزئة، فعليك بالمراجعـة لتتأكد من أن التقسيمات التي قمت بعملها ليست مفصلة للغاية وليست ذات مستوًى مرتفع. ويمكـن للأسـئلة التاليـة أن تسـاعدك في تقيـيم درجـة الاخـتلاف بـين شريحتـين. وسوف يمنحـك هـذا شـعوراً عامـاً يسـاعدك عـلى تحديـد مـا إذا كـان يتحـتم عليـك أن تعاملهما كشريحة واحدة أو أن تقسمهما إلى شريحتين.

- ♦ هل يوجد بدائل مختلفة ممكنة للمنتجات في كل شريحة؟
- ♦ هل يختلف العملاء في الشريحتين؟ هل لهؤلاء العملاء معايير شرائية مختلفـة – عـلى سبيل المثال، هل يركز العملاء في أحدى الشريحتين بصورة أكـبر عـلى السـعر في حـين يركز الأخرون على العلامة التجارية أو تصميم المنتج؟

4- هل لكل شريحة "وسائل للنجاح" مختلفة أو مصادر للميزة التنافسية؟ فمثلاً :

- ♦ هل لكلا الشريحتين منافسون مختلفون ؟
- ♦ هل تختلف كثيراً حصتك السوقية أو الحصة السوقية للمنافسين في كل شريحة؟
- ♦ هل تختلف كثيراً الأصول والقدرات اللازمة للتنافس في كل شريحة ؟
- ♦ هل يختلف هيكل التكاليف في كلا الشريحتين؟

- هل يوجد عقبات جوهرية تمنع أحد المنافسين في أحدى الشريحتين من الدخول في الشريحة الأخرى؟
- هل معدل أرباحك وحصتك السوقية متغيران في كلا الشريحتين؟

على سبيل المثال، يوجد في الوقت الحالي إختلافات جوهرية بين مناطق مختلفة في الصين. فالأسواق تنمو بمعدلات مختلفة للغاية ومن الممكن أن يكون لها مركز قوي في أحدى المناطق في حين تكون غير ناجحة في منطقة أخرى (بمعنى أن يكون لهم مصادر مختلفة للميزة التنافسية).

إذا كانت التقسيمات التي قمت بعملها لا تختلف بصورة أساسية عن تلك الأبعاد، فإنك قد تفكر في دمجها بهدف تبسيط إستراتيجيتك. فمثلاً يمكنك أن تبدأ بالتقسيم بحسب المنطقة، لكن عندئذٍ بدلا من ذلك عليك أن تتخذ قراراً بتقسيم الصين إلى أربع مناطق كبرى، مثلاً المنطقة الجنوبية، شنغهاي، بكين و المنطقة الداخلية – لأن الإختلافات داخل نطاق هذه المناطق الكبرى لم تكن جوهرية بما يكفي لإجراء تحليل أكثر تفصيلاً.

ملاحظة: هناك نهج يسمى "كاتش -22" يشارك في عملية التجزئة. فأنت تحتاج إلى تقسيم السوق قبل أن تتمكن من فهم معدل النمو والربحية الكامنة والطريقة اللازمة لتحقيق النجاح على نحوٍ صحيح - ولكن يجب أن تفهم أولاً ما الذي يحرك الجاذبية وما يتطلبه العمل حتى ينجح قبل أن تتمكن من التوصل إلى تقسيم معقول. لهذا السبب، غالباً ما يتم عمل التقسيم بصورة متكررةً، مع المزج بين الحدس والتحليل والمحاولة والخطأ. إنها واحدة من أصعب الموضوعات التي يمكن تعلمها، وتتطلب الكثير من الممارسة.

جاذبية الصناعة

أحد الأسئلة الأساسية في الإستراتيجية هو :"أين يمكن أن نستثمر؟" وهو أول خطوة مهمة لتقييم جاذبية القطاعات المختلفة- والتي يمكن تعريفها هنا بأنها مدى جاذبية شركة ما لأن تكون منافساً نموذجياً في هذه الصناعة أو القطاع. ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

1-**الحجم :**كل شيء يجري على قدم المساواة، فمن الأفضل أن تنافس داخل شريحة واسعة.

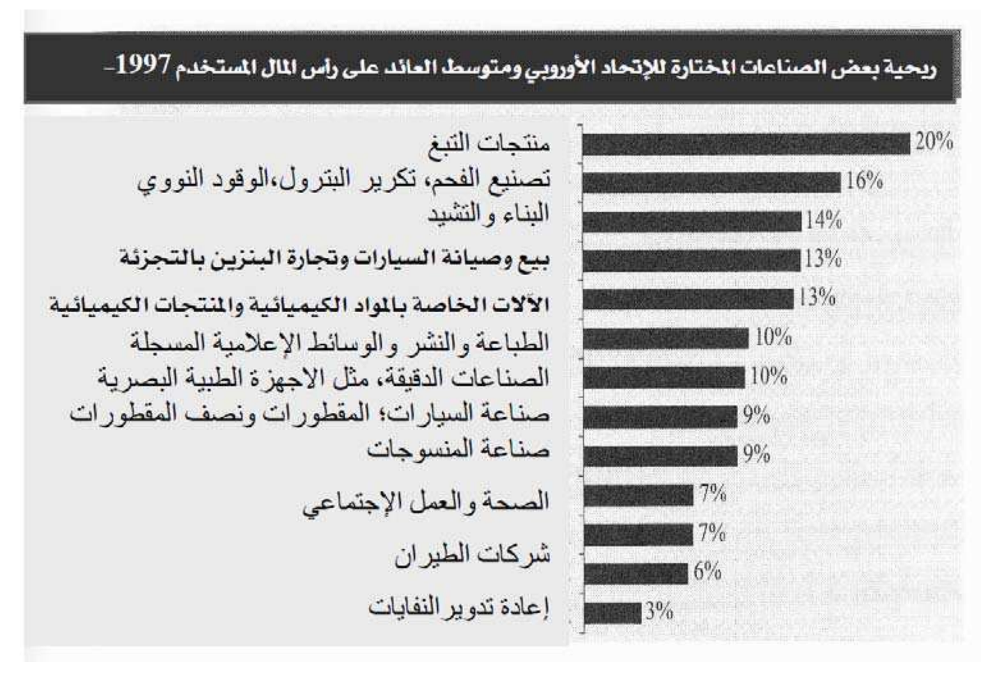
2-**النمو:** الأعمال ذات معدلات النمو العالية لا تهدف فقط إلى أن تصبح شركات أكبر، وإنما تميل إلى أن تكون أكثر ربحية كما أن هناك صراعاً أقل حول الحصة السوقية.

3-**متوسط الربحية:** بعض الصناعات تكون بطبيعتها أكثر ربحية من غيرها.

على سبيل المثال، في مجال صناعة السيارات، نجد أن قطاع السيارات الصغيرة كبير ومتنامي، ولكنه بشكل عام مجال تنافسي بدرجة عالية ويتسم بهوامش ربح منخفضة. في حين أن سوق السيارات الفاخرة هو أصغر حجماً ولكنه ذو ربحية أعلى.

وعادة ما يكون من الممكن العثور على بيانات بشأن الحجم والنمو التاريخي. ولكن هناك إستثناءات، ولا سيما في القطاعات الغير عادية مثل خراطيم الوقود للطائرات العسكرية، أو الإضافات الغذائية المتخصصة. في مثل هذه الحالات قد يكون من الضروري القيام بتصميم بعض النماذج الخاصة بحجم ونمو السوق، على سبيل المثال، محاولة تقييم عدد العملاء ومعدل النمو في أعدادهم، ومايشتريه كل عميل سنوياً.

الاختلافات في الربحية من خلال بعض الصناعات المختارة:



كثيراً ما يكون تقييم ربحية قطاع ما من الأمور الأكثر صعوبة. ومع ذلك، كما يوضح العرض، هناك تفاوتاً كبيراًفي ربحية مختلف الصناعات، ويصبح هذا التفاوت أكثر وضوحاً إذا كانت الصناعات تُقسم بطريقة أكثر دقة. لذلك غالباً ما يكون من الضروري قضاء بعض الوقت في تحليل شريحة صناعة ما أو ربحيتها. وللقيام بذلك يجب إستخدام مزيجاً من الأساليب التالية:

<u>**تحديد ربحيتك الخاصة بحسب القطاع :**</u> يمتاز هذا النهج بأن البيانات عادةً ما تكون متوفرة. ولكن لسوء الحظ، لا تعتبر مقياساً يمكن الإعتماد عليه لمعرفة ربحية قطاع

الصناعة الذي تعمل فيه، لأنه يتأثر بعوامل أخرى، مثل وضعك التنافسي وكفاءة التشغيل لديك. وتذكر أن الجاذبية تُعرّف بأنها هي جاذبية أن تكون مشاركاً نموذجياً في هذا القطاع من الصناعة. فإذا لم تكن "نموذجياً" فلن تُعد ربحيتك الخاصة بمثابة التقييم الدقيق الذي يفيد في تحديد متوسط هذا القطاع من الصناعة.

تحديد ربحية مجموعة من المنافسين: يمكن أن يكون هذا النهج ثاقباً ومتعمقاً ولكنه يتطلب منك العثور على منافسين يتنافسون في قطاعٍ واحدٍ فقط، أو تقديم بيانات بحسب القطاع، وهو ما يُعد أمراً نادراً ما يحدث. فإذا حدث ذلك، فلتعتبر نفسك من المحظوظين. إن تحليل الربحية الخاصة بمنافسيك يُعتبر مقياساً مفيداً ولكنه نادرا ما يوفر بيانات موثوقة يمكن الإستناد إليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.

تقدير الربحية المحتملة للقطاع من خلال النظر في " بنية الصناعة" ككل: لقد قامت أجيال من خبراء الاقتصاد في المجال الصناعي بدراسة الأسباب التي تجعل بعض الصناعات أكثر ربحية من غيرها. وقد لاحظوا كيف أن الاختلافات في بنية الصناعة) التي هي عبارة عن مجموعة العملاء والموردين والمنافسين، وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض) قد تؤدي إلى نتائج مختلفة بالنسبة للعملاء والمنافسين. على سبيل المثال، تؤدي الأعمال الاحتكارية إلى أرباح عالية للمنافس ولكن تُعتبر صفقة سيئة بالنسبة للعملاء. وكذلك الصناعات السلعية -حيث يباع المنتج بسعر ه المحدد- تكون بصفة عامة أقل ربحية. وقد وضع الخبراء الإقتصاديون بعض القواعد الأساسية المفيدة التي يمكن إستخدامها في تقدير الربحية المحتملة لأحد القطاعات الصناعية. وكذلك تميل الربحية الى الإنخفاض حينما يكون هناك المزيد من المتنافسين في قطاعٍ واحد، أو عندما يكون لدى العملاء حساسية متزايدة نحو الأسعار . إن أبسط أسلوب ممكن هو العمل على استخدام التصنيف الخاص بأنماط البيئة التنافسية، مثل ذلك التصنيف الذى وضعه "سالونير" و "شيبرد" و "بودوني" في كتابهم" الإدارة

الإستراتيجية "الذي يصف أنماط البيئـة بهـدف زيـادة الأربـاح الخاصـة بالقطـاع. وهـذه الأنماط كالتالي :

♦ **المنافسة المثالية:** في هذا النمط يقوم الكثير من المتنافسـين ببيـع منتجـات السـلع الأساسية للعملاء الذين تكون الأسعار بالنسبة لهم ذات أهمية كبيرة. ومن الأمثلـة عـلى ذلك تجارة التجزئة للبنزين أو منتجات السلع الأساسية الزراعية مثل القمح.

♦ الأسواق المتخصصة : وفي هذا النمط يتنافس المتنافسون في بيئات منفصـلة، ولـذلك على الرغم من وجود منافسة، إلا أنه لا يوجد الكثير من المتنافسـين في القطـاع الواحـد. ومن الأمثلة على ذلك السلع الكمالية مثل النبيذ الفاخر أو الأمتعة الراقية.

♦ **احتكار القلة:** وفي هذا النمط لا يوجد سوى عدد قليل من المتنافسين، وربما يسـاعد هذا على تجنـب الإفـراط في المنافسـة، عـلى سـبيل المثـال عـن طريـق تجنـب مهاجمـة الأسواق الرئيسية للآخرين ، أو من خلال عدم البدء في حرب الأسعار، ومن الأمثلـة عـلى ذلك بعض أسواق إنتاج الكهرباء (حيـث لم يكـن هنـاك الكثـير مـن المتنافسـين (أو دور السينما في المملكة المتحدة (التي تعرض جميعها نفس الأفلام بأسعار متشابهة(.

♦ **الشركة المهيمنة:** وهي شركة متنافسة واحدة قوية بمـا يكفـي لفـرض شروطهـا عـلى الصناعة التي تعمل فيها، مثل التسعير، والقـدرة عـلى التوسـع. ومثـال عـلى ذلـك البيـع بالتجزئة للغاز والكهرباء في المملكة المتحدة – حيـث نجـد أن الشركـة البريطانيـة للغـاز غالبـاً مـا تكـون أول مـن يعلـن تغيـير الأسـعار وتعتبرهـي مرجعيـة الأسـعار بالنسـبة للمنافسين الآخرين.

♦ **الاحتكار** : وفي هذا النمط لا يوجد سـوى متنـافس واحـد، ولهـذا فهـو يسـتطيع أن يفعـل مـا يشـاء إلى حـد كبـير – مثـل فـرض أسـعار عاليـة. ومثـال عـلى ذلـك شركـة مايكروسوفت في مجال أنظمة التشغيل للحواسب الآلية.

وربما لا تندرج الصناعات في فئة واحدة مميزة. فقـد يكـون هنـاك، عـلى سـبيل المثـال، بعض المنافسين في مجال الكهربـاء يقومـون بخفـض الأسـعار للحصـول عـلى حصـة مـن

السوق، حتى لو لم تفعل الشركة البريطانية للغاز ذلك. لكن الصناعات غالباً ما تميل نحو نموذج معين، وهذا يقدم دليل على ربحيتها. ومع ذلك، فإن هذا يُعتبر في أحسن الأحوال وسيلة بسيطة لتقدير الربحية المحتملة لهذا القطاع من الصناعة.

القوى الخمس

ثمة نهج أكثر تعقيداً ولكنه يتسم بالدقة وهو إستخدام إطار عمل القوى الخمس لبورتر لتحليل إمكانات الربح لصناعة أو لقطاع ما. وفقا لبورتر، هناك خمس قوى تحدد الربحية في قطاع الصناعة : التهديد من قبل المنتجات أو الخدمات البديلة، والتهديد من قبل الوافدين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشترين، والتنافس بين المتنافسين الموجودين.

وللتفكير في مدى تأثير هذه القوى على الربحية، فلننظر فيما يمكن أن يحدث في صناعة ما ذات أرباح مرتفعة ، على سبيل المثال، إذا قام جميع المتنافسين برفع الأسعار لديهم بنسبة 20٪، فإنه إذا حدث ذلك في أحدى الصناعات الجذابة، فإن الأرباح الإضافية تذهب الى المتنافسين الشاغليين لهذه الصناعة لأن القوى الخمس تكون مواتية لهم (أي أن هذه القوى لها أثر محدود على أعمالهم). على سبيل المثال، في صناعة التبغ :

- ♦ بالنسبة للمدخن، ليس هناك بديل فعال عن التبغ. فليس هناك خطر من أن يؤدي إرتفاع الأسعار إلى تحول رئيسي من قبل العملاء من التبغ إلى منتج بديل.

- ♦ هناك تهديد من قبل الوافدين الجدد الذين يرغبون في الدخول إلى ذلك المجال والمنافسة فيه، ولكنه تهديد ضعيف بسبب وجود عقبات كبيرة جداً أمام دخول هؤلاء الوافدين – حيث إن إنشاء وتوزيع علامة تجارية جديدة للتبغ هو أمر باهظ التكلفة. وهذا يمنع الآخرين من دخول السوق والحصول على نصيب لهم من الأرباح الإضافية.

- يُعتبر أهم الموردين لصناعة التبغ هـم المزارعـون في المقـام الأول الـذين لـديهم القليل من القدرة التفاوضـية مـع الشركـات مثـل شركـة فيليـب مـوريس للسـجائر، وبالتالي هم غير قادرين على الحصول على حصة من الأرباح الإضافية.

- وبالمثل، مشترو منتجـات التبـغ هـم مجموعـة مفتتـة لـديهم قـدرة تفاوضـية ضئيلة. حيث إن المستهلك النهائي يكون موالياً لماركـة واحـدة، حتـى أن كبـار تجـار التجزئة لا يمكنهم التهديد الحقيقي بالإمتناع عـن الشراء مـن أحـدى شركـات التبـغ الكبرى.

- هناك منافسة محدودة في هذه الصناعة بسبب القلة النسبية لعدد المتنافسـين. كما أن هؤلاء المتنافسون لا يميلـون إلى المنافسـة عـلى الأسـعار لأن ذلـك لـن يـدفع الكثير من المستهلكين النهائيين إلى تغيير العلامات التجارية للتبغ التى إعتادوا عليهـا .وبالتالي فإن حرب الأسعار لن تفيد أحدا.

في المقابل، في أحدى الصناعات التي توصف بأنها صناعة غير جذابة، فإن القوى الخمـس تكون غير مواتية بالنسبة لشاغلي هذه الصـناعة. وهـذا يمكـن أن يـؤدي إلى أن تـذهب زيادة الأرباح إلى العملاء، إما لأن القائمين على هذه الصناعة منشغلون في حرب الأسـعار (وهذه منافسة عاليـة)، أو لأن العميـل لديـه قـدرة تفاوضـية قويـة، أو بسـبب وجـود بدائل موثوق بها يمكن ان يتحول العميل إليها في حالة إرتفاع الأسعار. وبدلا مـن ذلـك، يمكن أن تذهب الأرباح إلى الموردين (إذا كان لديهم قدرة تفاوضية قوية) أو أن تذهب الأرباح إلى الوافدين الجـدد (إذا لم تكـن العقبـات التـي تقـف أمـام دخـولهم إلى هـذا المجال كبيرة). على سبيل المثال، نجد أن أعـمال شركـات الطـيران الأوروبيـة ذات ربحيـة منخفضة بسبب إرتفاع مسـتوى المنافسـة (ويرجـع ذلـك إلى القـدرة المفرطـة، وإرتفـاع نسـبة التكـاليف الثابتـة والمنافسـة في الأسـعار)، وبسـبب وجـود تهديـد حقيقـي مـن الوافدين الجدد (وقد قامت العديد من شركـات الطـيران بزيـادة ميزانيتهـا في السـنوات الأخيرة).

من تحتاج إلى مقابلته هو

مايكل بورتر

مايكل بورتر هو أشهر أستاذ أكاديمي في العالم متخصص في الإستراتيجية. ولد بورتر في عام 1947، وقد حاز على مرتبة الشرف الأولى في الأكاديمية العالية في برينستون، و بعد ذلك في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، التي يعمل فيها حالياً كأستاذ. وهو أيضاً أحد مؤسسي شركة للإستشارات الإدارية، ومراقب ومستشار للحكومات والشركات.

أحد إنجازاته العظيمة أنه كان أول من قام بتلخيص أعمال الآخرين في صيغة سهلة. وقام بجمع سنوات عديدة من العمل تمتد لعقود بذل فيها خبراء الاقتصاد الصناعي مثل" إد ميسون" و "جو باين" الكثير من الجهد لدراسة كيف تؤثر الإختلافات في بنية الصناعات على الربحية - مثل عدد المتنافسين، والحجم النسبي للمتنافسين والعملاء، ووجودعقبات أمام الدخول إلى مجال العمل. وقد تم القيام بالكثير من هذا العمل لفهم كيفية منع الشركات من دعم القوى الإحتكارية وانتزاع الأرباح الغير مشروعة. في كتابه "الإستراتيجية التنافسية" ، قلب بورتر فكره رأساً على عقب لإيجاد إطار عمل القوى الخمس لمساعدة الشركات على فهم الشروط التي بموجبها يمكن لبنية الصناعة أن تساعدهم في التمتع بالأرباح العالية.

أما كتابه التالي فهو " الميزة التنافسية "، الذي قام فيه بتفصيل وتوضيح مفاهيم الميزة التنافسية وجعلها متاحة بالنسبة لجمهور عريض من الناس، والفرق بين المنافسة على التكاليف في مقابل التميز، وكذلك سلسلة القيمة المضافة. وفي الآونة الأخيرة قام بتطبيق هذه الأفكار على مجموعة من القضايا، بما في ذلك الميزة التنافسية للأمم وسياسة الرعاية الصحية.

وعلى الرغم من الإ نتقادات التي وجهت إليه بسبب عدم إنعكاس التأثيرات الأكثر ليونة على الإستراتيجية، مثل التعاون، الثقافة والضغوط الحكومية والمجتمعية على العمل، فإن بورتر يبقى أعظم داعية للنظريات الإقتصادية التي ترتكز عليها الإستراتيجية.

تقدم القوى الخمس لبورتر ما هو أبعد من التقييم البسيط للأرباح المحتملة للصناعة الحالية أو القطاع، فهي تقدم قاعدة لتحليل الجوانب الأخرى للوضع الخاص بتلك الصناعة، مثل مصادر الميزة التنافسية والنظرة الثاقبة لكيفية تطوير الصناعة. ولهذا السبب، يُعتبر هذا التحليل ذو فائدة كبيرة يمكن تطبيقه في وقت مبكر عند وضع إستراتيجية في صناعة تنافسية.

ولعمل تحليل القوى الخمس، يجب أولاً تقييم أي هذه القوى من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على ربحية الصناعة. وربما تكون القائمة التالية مفيدة في هذا الشأن :

يكون التهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة كبيراً عندما:

- تكون البدائل ذات جودة وأسعار تنافسية.
- يواجه المشترون تكلفة بسيطة للتحول إلى المنتجات الجديدة.

ويكون التهديد بدخول وافدين جدد كبيراً يكون هناك :

- قلة في الكيانات الإقتصادية الكبيرة.
- خبرة محدودة أو بسبب تأثيرات منحنى التعلم.
- تمايز محدود بين المنتجات.
- متطلبات رأس مال منخضة.
- تكاليف تحويل منخفضة.
- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع.
- مزايا محدودة لأصحاب الأعمال من مصادر أخرى، على سبيل المثال:
  - ملكية تقنية المنتج.

- الوصول الإيجابي لمواد الخام.
- المواقع الملائمة.
- الإعانات الحكومية.

ويكون التهديد بالقوة التفاوضية للموردين كبيراً عندما:

- ♦ يكون هناك عدد قليل من الموردين، ويكونوا أكثر تركيزاً في الصناعة التي يوردون إليها الخامات.
- ♦ لا يكونوا مضطرين للمنافسة مع المنتجات البديلة الأخرى لمبيعات هذه الصناعة.
- ♦ لا تكون الصناعة عميلاً مهماً لمجموعة الموردين.
- ♦ يكون المنتج الذي يقوم المورد بتوريده هو إسهاماً مهماً إلى العمل بالنسبة للمشتري.
- ♦ تكون منتجات مجموعة الموردين متميزة وتدعم تكاليف التحول.
- ♦ تشكل المجموعة الموردة تهديداً حقيقياً بتكامل قادم.

ويكون التهديد بالقوة التفاوضية للمشتريين كبيرًا عندما:

- ♦ يكون المشترون محتشدين أو عند شراء كميات كبيرة تشكل أهمية بالنسبة لجملة مبيعات البائع.
- ♦ تكون المنتجات التى يقوم المشترون بشرائها تمثل جزءاً هاماً من نفقاتهم أو مشترواتهم.
- ♦ تكون المنتجات التى يقوم المشترون بشرائها غير متميزة أو سهل الحصول عليها.
- ♦ يواجه المشترون نفقات بسيطة للتحول إلى منتجات بديلة.
- ♦ يحقق المشترون أرباحاً منخفضة.
- ♦ يُشكل المشترون تهديداً حقيقياً بتكامل متأخر عن آوانه.
- ♦ يكون المنتج في هذه الصناعة غير ذي أهمية لجودة المنتجات والخدمات

التى تدخل دائرة إهتمامات المشتري.

- يكون لدى المشتري معلومات كاملة.

وتكون المنافسة بين المتنافسين الموجودين كبيرة عندما يكون هناك:

- متنافسون عديدون أو متنافسون لهم نفس الوزن في السوق.
- نمو صناعي بطيء.
- نفقات ثابتة أو مصاريف تخزين عالية.
- تمايز محدود بين منتجات هؤلاء المتنافسين أو تكاليف محدودة للتحول إلى منتجات بديلة.
- متنافسون متنوعون.
- مصالح إستراتيجية عالية.
- معوقات خروج كبيرة.
- تعزيز للقدرات بزيادات كبيرة.

بعد تقييم هذه العوامل، قم بإعمال فكرك في الرأي حول تأثير القوى الخمس على ربحية الصناعة بصفة عامة. وقد يكون من المفيد التفكير في الرسم البياني السابق والذي أظهر ربحية الصناعات المختلفة. هل الصناعة التي تعمل فيها تشبه كثيراً صناعة التبغ (أي مربحة جداً) أم أنها تشبه كثيراً صناعة الطيران)أي أنها ذات قدرة تنافسية عالية، وذات عائد منخفض)؟

القضايا واستخدام إطار عمل القوى الخمس:

إطار القوى الخمس لبورتر هو أداة مفيدة للغاية لفهم العوامل المحركة للأرباح المحتملة في أحدى الصناعات. ومع ذلك، فإن أحد مصادر الإحباط هو أنه لا يقدم الجواب الكمي، وبصورة أساسية هناك حاجة إلى رأي. وبطبيعة الحال، فإنك يمكن بل وينبغي عليك التحقق من أنه مهما كانت البيانات التي لديك عن الربحية تتسق مع تحليل القوى الخمس، لكن الأمر لا يكون كذلك حين تكون قادراً على وضع

نموذج دقيق لربحية الصناعة. وقد بُذلت محاولات عديدة للتوصل إلى أداة للقيام بهـذا، ولكنها فشلت الى حد كبير.

وهناك بعض الاستثناءات. ففي مجال مشروعات السلع الأساسية مثل المعادن أو توليـد الطاقة الكهربائية مثلاً، من الممكن توجيه منحني العرض والطلب لتقدير السعر المرجح ومن ثم تقدير ربحية هذه الصناعة. وقد تكون الصناعة المحددة التي تعمـل بهـا قابلـة لمثل هذا التحليل، أو لتحليل بـديل كمـي. وحتـى لـو لم يكـن مـن الممكـن التوصـل الى توقعات مؤكدة، فإن مثل هذه النماذج يمكن أن تقدم الـدعم أو التحـدي للـنهج الأكـثر نوعية، مثل القوى الخمس.

وهناك بعض القضايا المتنوعة الأخرى التي يمكن أن تثير خلطاً لـدى النـاس عنـد تقـدير ربحية الصناعة أو القطاع. القضية الأولى هي عدم وضوح المعنى المقصـود مـن "ربحيـة القطاع". فكثيراً ما يتم الخلط بين ربحية القطاع بوجه عام وبين الربحية الخاصة بـبعض الأفراد في هذا القطاع ، مع الفرض بأن -مثلاً - المنتجات عالية الربح يجـب أن تكـون في قطاعات جذابة – في حين أنك قد تحقق أرباحـاً عاليـة لأن لـديك وضـعاً تنافسـياً قويـاً للغاية حتى لو كنت تعمل في قطاع صناعي غير جذاب. وكما سبق أن ذكرنا، فإن القـوى الخمس لبورتر تقدم نظرة ثاقبـة لإمكانـات الـربح لأحـد المشـاركين بوجـه عـام في هـذا القطاع - وليس لمتنافس محدد. النقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها هي أن إحـتمالات الربح الإجمالي لأحد القطاعـات وكـذلك حجـم ونمـو هـذا القطـاع تكـون مسـتقلة عـن وضعك الخاص في هذا القطاع.

وثمـة قضـية أخـرى هـي أن مفهـوم" جاذبيـة الصـناعة "يعمـل بشـكلٍ أفضـل عنـدما يواجه مختلف اللاعبين في هذا المجـال بنيـة صـناعية متشـابهة. عـلى سـبيل المثـال، كـل شركات صناعة السيارات الكبرى لديها قاعدة عمـلاء مشـتركة، وقاعـدة مشـتركة لمـوردي المواد الخام مثل الحديد الصلب، وهنـاك كـذلك حـواجز مشـتركة أمـام دخـول وافـدين جـدد لهـذا القطـاع. عنـدما يكـون هنـاك عـدد قليـل مـن المنافسـين، أو عنـدما يواجـه هؤلاء المنافسون بُنَى صناعية مختلفـة، عندئـذٍ ربمـا يتواجـد الجميـع في "منـاخ خـاص"

حيث بنية صناعية فريدة من نوعها. على سبيل المثال بعض شركات الطيران لديها إتحادات قوية (موردي العمالة)، في حين أن البعض الأخر ليس كذلك، لهذا فإن تحليل القوى الخمس لا يمكن تطبيقه بصورة مبسطة على مستوى الصناعة. إذا لم يكن هناك منافس "نموذجي" ، فإن تحليل الصناعة يمكن أن يكون أمراً صعباً. ولحسن الحظ فإن القوى الخمس لا تزال يمكن إستخدامها لتقييم الربحية المحتملة بالنسبة لوضع شركة منفردة، ولكن سيكون من الضروري تعديل تحليل القوى الخمس لتقييم الحالة الفردية لكل شركة، مما سيجعل تطبيق إطار العمل أكثر تعقيداً. ومع ذلك، فإن الأفكار المستمدة من القوى التي تشكل الربحية لا تزال ذات جدوى.

وهناك قيد خاص وهو أنه، خلافاً لكثير من المفاهيم والأدوات الإستراتيجية التي نوقشت في هذا الكتاب، فإن مفهوم ربحية الصناعة غير قابل للإنتقال بسهولة بالنسبة لجميع المنظمات الغير هادفة للربح أو أنه غير ذي صلة بالنسبة لها. حيث إن مفهوم "ربحية الصناعة" غير قابل للتطبيق بسهولة على أحدى المؤسسات الخيرية (إلا اذا كانت تلك المؤسسة تتنافس في صناعة ما مع مؤسسات أخرى مثل المتاجر الخيرية(. ومع ذلك، فإن مفهوماً أكثر شمولية عن "الجاذبية" يبقى وثيق الصلة بهذا الموضوع. على سبيل المثال، إذا كنت تمثل جمعية خيرية تكرس نفسها لتحسين معيشة الأطفال الفقراء، فهناك العديد من "القطاعات" التي يمكنك أن تعمل بها – قطاعات في دول مختلفة وخدمات مختلفة، مثل إمدادات المياه، والتعليم، وبرامج الغذاء والتطوير الوظيفي، الخ.

ويمكن تقييم كل قطاع من هذه القطاعات من حيث الجاذبية من خلال تأمل إلى أي مدى يمكن أن يسهم العمل في تلك القطاعات في تحسين حياة الأطفال الفقراء (وهو ما يوازي "الربحية المحتملة " بالنسبة لكيان يسعى للربح). هل سيكون للجنيه الذي يُنفق على التعليم أثر أكبر من ذلك الجنيه الذي يُنفق على إمدادات المياه؟ إن الفكرة الأساسية لمفهوم "الجاذبية" تبقى وثيقة الصلة بالنسبة لمؤسسة خيرية، حتى لو تم تعريفها بطريقة مختلفة.

البيئة الكلية

في العديد من الصناعات نجد أن دور العوامل الخارجية فيما وراء المنافسين، والوافدين الجدد، والموردين والمشترين يمكن أن يكون لها تأثير ذو أهمية كبيرة على الإستراتيجية. فنجد مثلاً أن القوانين الحكومية والرأي العام وجماعات الضغط يمكن أن تكون ذات تأثير بالغ.

ويرى البعض أن مثل هذه التأثيرات، التي أشار إليها بورتر باسم "البيئة الكلية"، يمكن تقييمها بصورة أفضل من خلال التفكير في كيفية تأثيرها على القوى السوقية أو " البيئة الجزئية ". ولننظر ملياً في تأثير الحكومات على شركات الطيران كمثال. فنجد أن القوانين التي تقيد عمل الشركات الأجنبية داخل وخارج الدولة تزيد من الحواجز أمام دخول تلك الشركات وتقلل من عدد من المتنافسين. إن القوانين المنظمة للمطارات تحد من قدرة هؤلاء الموردين المحتملين الأقوياء على التفاوض بشأن الأرباح الناتجة عن شركات الطيران. على سبيل المثال، يمكن لمالك مطار هيثرو بلندن أن يكسب ثروة طائلة عن طريق بيع المنافذ بالمزاد العلني ، ولكن القانون يمنعه من القيام بذلك.

ولكن البيئة الكلية لا تعمل دائما من خلال القوى السوقية للبيئة الجزئية. فعلى سبيل المثال، نجد أن سحب الرماد البركاني من ايسلندا أثرت على قطاع الطيران بأكمله – ولكن ذلك ليس من خلال أيٍ من القوى الخمس. وكذلك الغضب العام في الولايات المتحدة بشأن حالة تسرب النفط المسؤولة عنه شركة بريتيش بتروليوم في خليج المكسيك كان له تأثير كبير على نحو مماثل، ولكن ليس من خلال السوق.

وبالنسبة لهذه التأثيرات فإنه يمكن أن يكون من المفيد إستخدام إطار عمل مختلف لتقييم أثر القوى الأوسع نطاقاً على المؤسسة. إن الشكل الأكثر شيوعاً للتحليل هو تحليل **PEST** (أي تحليل العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية) أو تحليل **PESTLE** ، والذي يرمز لـ:

- Political - سياسي
- Economic - اقتصادي
- Social - اجتماعي
- Technological - تكنولوجي
- Legal and - قانوني و
- Environmental influences - مؤثرات بيئية

إن هذه التركيبة البسيطة سوف تساعدك على جمع المعلومات عن هذه القوى البيئية المتنوعة، ويكون الأساس عندئذٍ هو إستخلاص وتحديد إنعكاساتها على المؤسسة. ويمكن القيام بذلك بطريقتين متكاملتين؛ الأولى هي ان نفكر في كيفية تأثير هذه القوى البيئية على القوى الخمس. والثانية هي أن نسأل عما إذا سيكون لهم أي تأثيرات أخرى يمكن أن تحدث ليس من خلال عملية المنافسة ولكن من خلال آلية أخرى، مثلاً، الأوامر الحكومية أو قوة الرأي العام أو فعل من أفعال الله.

يمكن للأُطُر المشابهة لتحليل **PESTLE** أن تكون ذات فائدة كبيرة. أحد الأُطُر الشائعة هو "تحليل المخاطر للدولة، والذي يسعى لوصف العوامل العامة للعمل في بلد معين. وهذا يمكن أن يكون ذا فائدة خاصة إذا كنت تفكر في استثمار كبير في الخارج. وفي الواقع، فإن هذا التحليل يُعتبر نوع من تحليل **PESTLE** المخصص للقضايا التي عادة ما يواجها المستثمر عند القيام باستثمارات في أسواق غير مألوفة أو أسواق محفوفة بالمخاطر. وقد تتضمن هذه القضايا ما يلي:

- الشكوك الاقتصادية (مثل النمو والتضخم).
- المخاطر السيادية (خطر ان الحكومة قد تقصر في سداد ديونها أو غيرها من الاتفاقات).
- عدم اليقين السياسي.

- القيود المفروضة على تحويل العملات الأجنبية، بما في ذلك القيود المفروضة على إعادة توزيع الأرباح.
- تقلبات سعر الصرف بما في ذلك مخاطر رفع قيمة العملة.
- السياسات الضريبية، ومخاطر العمل بأثر رجعي.
- الشكوك التنظيمية والقانونية.
- مخاطر الصراع (الحرب الأهلية أو غيرها من أشكال الاضطرابات الأخرى).
- مستوى الفساد.

وكما هو الحال مع تحليل**PESTLE** ، فلنمعن التفكير في مسألة إلى أي مدى يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على معدل نمو وربحية الصناعة .

وغالباً ما يتم تخصيص التحليل القطري (أي التحليل بحسب البلد) لهذا السياق. على سبيل المثال، إذا كنت تستثمر في محطة لتوليد الطاقة في أحد البلدان النامية، فإن عوامل مثل قابلية التنفيذ القانوني للعقود الخاصة بإمدادات الوقود والاعتماد على البنية المخصصة لنقل الكهرباء تكون ذات أهمية خاصة. ويتمثل الهدف من هذا التحليل في التوصل الى منهج مخصص وليس إلى تقارير قياسية تشاورية تتناول المخاطر الائتمانية ببساطة (وتميل تلك التقارير الى أن تكون حول قضايا محددة مثل الجدارة الائتمانية للديون الحكومية).

ما تحتاج إلى قراءته

- كمثال عملي لكيفية تطبيق الأدوات الواردة في هذا الفصل (والفصول التالية)، انظر الموقع الإليكتروني
www.whatyouneedtoknowaboutstrategy.com

- أحدى الأدلة العملية القليلة الخاصة بالتجزئة تجدها في الفصل الثاني من كتاب ريتشارد كوتش وهو واحد من سلسلة الكتب التي تصدرها صحيفة الفاينانشال تايمز بعنوان "الدليل إلى الإستراتيجية"
""The Financial Times Guide to Strategy
بيرسون للنشر، 2006 ، (وستجده أيضاً ضمن كتب جوجل).

- وقد تم نشر إطار عمل القوى الخمس الأصلي في كتاب "الإستراتيجية التنافسية" لمؤلفه مايكل بورتر، فري برس للنشر،1980 . ويمكنك أن تجد تحديثاً لهذا الإطار بعنوان: "القوى التنافسية الخمس التي تشكل الإستراتيجية " وذلك بمجلة هارفارد بزنس ريفيو، يناير -2008 .

- هناك فصلان في الجزء الثاني من كتاب روبرت جرانت " تحليل الإستراتيجية المعاصرة "، شركة جون وايلي أند سونز المحدودة-2010 ، ويناقش فيهما تحليل الصناعة.

- وتتوفر مجموعة من الآراء المتجمعة للمعلومات على شبكة الإنترنت مجانا من خلال "كومبانيز هاوس" و" المكتبة البريطانية". ويمكن أيضاً الوصول إلى قاعدة بيانات مدفوعة الأجر عن الإتجاهات الصناعية والإقتصادية (مثلاً: شركة أوكسفورد آناليتيكا، عين الإستراتيجية)

بالإضافة إلى قواعد بيانات الأبحاث المتخصصة (مثل نيكساس ليكساس وإنفـوتراس) ومواقع التحليل مثل (كما في قطاع تكنولوجيا المعلومـات) مؤسسـةجارتنر ومؤسسـة فوريستر.

- وتقـدم البوابـات الإلكترونيـة المتخصصـة مركـزاً واحـداً للـدخول إلى مصـادر المعلومات المناسبة حول موضوعات محـددة، مثـل خـدمات التصـفح الإليكـتروني EBSCO ومتصفح الموقع الخاص بالمكتبة البريطانية الـذي يسـاعد عـلى الوصـول إلى موارد تتعلق بالإستراتيجية، ومركـز أشريـدج للـتعلم الإفـتراضي لتطـوير الإدارة والقيادة، ووحدة سيناريو DTN من أجل الحصول على لقطة فريـدة مـن نوعهـا للتوجهات الراهنة.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتتذكر أن:
قبل أن تبدأ في تحليل المؤسسة التي تعمل بها، عليك أن تتراجـع للخلـف وتنظر إلى البيئة الخارجية التي تعمل فيها تلك المؤسسة.

الفصل الثالث
المؤثرات الداخلية للإستراتيجية

ويشمل:

- **خلق القيمة المضافة للعملاء**
- **تقييم الميزة التنافسية**
- **تحديد المهمة والأهداف**
- **تلخيص الوضع العام**
- **إعادة التدقيق في الأداء الفعلي**

هنـاك جوانـب متعـددة خاصـة بالوضـع الـداخلي يمكـن تقييمهـا - عـلى سـبيل المثـال، المنتجات، الخدمات، العلامة التجارية، التكـاليف، التقنيـة، الأشـخاص، المهـارات، الـنظم، الهيكل التنظيمي، الثقافة، القيادة، الرؤية، الأداء، والقوة المالية. فمن أين نبدأ إذن ؟

ولكي تستطيع أن تركز تفكيرك وكذلك جمـع البيانـات الخاصـة بـك، عليـك أن تعتـبر أن الأشياء التي تهم الشأن الداخلي للمؤسسة هي فقط تلك التـي تـؤثر في تلائـم المؤسسـة مع بيئتها. فالمنتجات والخدمات والعلامة التجارية يجب أن يتم فهمها جميعـاً في إطـار الطريقة التي بها تصنع هذه الأشياء للعملاء قيمـة. و تحتـاج التكـاليف والتقنيـة إلى أن يتم تقييمها ليس على نحو مطلق، ولكن على أسـاس كيفيـة مقارنتهـا بتكـاليف وتقنيـة المنافسين.

مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الأمر يحتاج إلى التركيز على كيفية تلائم الشئوون الداخليـة مع البيئة المحيطة. وهناك بعض الأسئلة الهامة التي تحتاج إلى إجابة، السؤال الأول هو: ما مقدار القيمة المضافة التي نقدمها للعمـلاء وأصـحاب المصـلحة (الأطـراف المعنيـة)؟ ولتجنب ممارسة الإنكفاء على الذات فيما يخـص المؤسسـة التـي تعمـل بهـا ، عليـك أن تسأل نفسك ما الذي يمكنك القيام به لتلبية إحتياجات أولئك الذين تقوم بخدمتهم. مـا القيمة المضافة التي توجدها لهم؟ ما الذى يجعلهم يرغبون في شراء أو عدم شراء المنـتج أو الخدمة التي تقدمها لهم؟ وهذا ما يوصف في بعـض الأحيـان بأنـه CVP (أي عـرض القيمة المضـافة للعميـل) أو USP (أي نقطـة بيـع فريـدة). ويمكـن أيضـا أن يُسـتخدم لوصف وجهة نظر الأطراف المعنية الهامة الأخرى، مثل الموظفين، والشركـاء، والحكومـة، والجهات المانحة والمجتمعات المحلية.
أما السؤال الثاني فهو: ما هي الميزة التنافسية الخاصة بك؟ أو - لكي تكون صريحـاً -هـل أنت تفوز؟ ففي أي سوقٍ تنافسية، لا يكفي أن تكـون جيـداً في خدمـة العمـلاء، ولكـن عليك أن تكون أفضل من مستوى المنافسة.

قد يبدو من المستغرب أن تبدأ بتحليل الوضع "الداخلي" من خلال إشراك العملاء والأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والمتنافسين، ولكن القدرات والخصائص الداخلية تكون ذات قيمة فقط إذا كانت تصنع المزيد من القيمة بالنسبة للأطراف المعنية أكثر من المنافسين. وبالتركيز على هذين السؤالين، سوف تكون أقل عرضة للوقوع في فخ سرد الأشياء التي تعتبر مؤسستك جيدة فيها، بدلا من رؤية كيف تسهم هذه الخصائص في نجاح أو فشل المؤسسة.

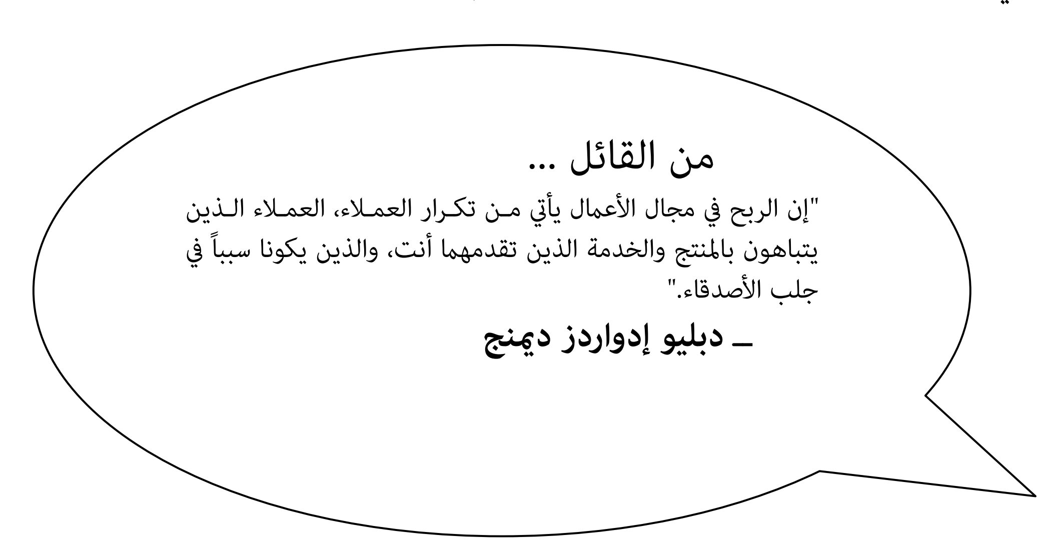
أحد الجوانب الهامة الأخرى المتعلقة بالوضع الداخلي هو: ما هي أهدافنا وماهي مهمتنا الحالية ؟ ففي حين أن أدائك في نهاية الأمر قد يحدد موقفك التنافسي، ستجد أنك في حاجة إلى فهم ما تسعى مؤسستك في نهاية المطاف إلى إنجازه – ألا وهو المهمة التي ستقوم بتأديتها والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

خلق القيمة المضافة للعملاء

لماذا نبدأ بالعملاء؟ لأن كونك المنافس الأقوى ليس أمراً مجزياً للغاية ما لم تقم بخلق أية قيمة مضافة للعملاء –حيث إن الشركات الرائدة المنتجة للعربات التي تجرها الخيول، وأنابيب المكانس الكهربائية، والسجلات المصنوعة من الفينيل سوف تشهد في هذا الشأن.

إن أولئك الذين يجدون وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة لعملاءهم غالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا شركات رائدة في السوق. حيث نجد أن مؤسسة "آبل" قامت بإبتكار أجهزة (آي بود) و(آي فون)، بينما "جوجل" قامت بإبتكار محرك البحث لديها، أما شركة ماكدونالدوز فتقوم بتقديم الوجبات السريعة التي يمكن أن يعتمد عليها العملاء وبتكاليف منخفضة، وتقوم مؤسسة "فيرتريد" بتمكين المستهلكين من دعم منتجي الدول النامية، أما مؤسسة "أوكسفام" فإنها تعمل على ضمان إستخدام

التبرعات التي تتلقاها بشكلٍ جيد، ... وهكذا. وقد كانت جميع هذه المؤسسات رائدة في خلق مصادر جديدة للقيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة.



إن إيجاد طرق جديدة لخلق القيمة من خلال ما يسمى أحيانا بــ "ابتكار القيمة، هو أمر مفيد للشركات الجديدة بصفة خاصة. وهو أيضاً يلبي آمال العديد من المديرين في المؤسسات الكبيرة ذات النمو المطرد الذين يعرفون مدى صعوبة العمل في أسواق مطردة النمو قادرة على المنافسة.

يجب ملاحظة أن بعض المؤسسات لديها أكثر من عميل. على سبيل المثال، تتنافس الصحف أوالمجلات التقليدية على القراء والمعلنين على حد سواء. في مثل هذه المؤسسات يحتاج كل العميل إلى أن يتم تحليله بشكل منفصل. ويمكن أيضا أن يتم تنفيذ التحليل بالنسبة لـ "أصحاب المصلحة" بدلا من "العملاء".

تقييم خلق القيمة المضافة للعملاء

هناك العديد من الطرق لجمع المعلومات حول القيمة المضافة للعملاء وكيف ينظرون إلى المؤسسة الخاصة بك، ويشمل ذلك التحدث إلى البائعين، وتحليل المنتجات المنافسة، وإجراء مقابلات مع العميل أو الموزع أو تاجر التجزئة ، وتنفيذ المجموعات البؤرية أو أبحاث السوق، ومقارنة الأسعار والأسهم السوقية للمنتجات المختلفة.

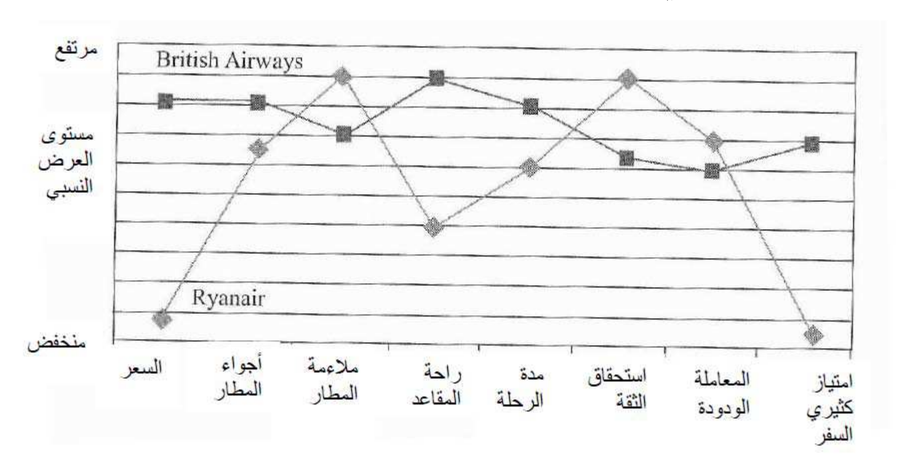
إن ما تحتاج إليه هو أداة بسيطة لإستخلاص الآثار المترتبة على البيانات التي تم جمعها. وهناك خطوة أولى بسيطة وهي تسجيل المعايير الشرائية للعملاء. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر العوامل التالية على الطريقة التي يختار على أساسها أحد السائحين المسافرين من لندن إلى أحد المقاصد السياحية شركة طيران معينة:

- السعر.
- أجواء المطار.
- ملاءمة موقع المطار.
- مستوى الراحة في المقاعد.
- ملاءمة مدة رحلة الطيران.
- استحقاق الثقة.
- المعاملة الودودة من قبل طاقم العمل.
- وجود امتيازات للمسافرين كثيري السفر.

وبتحديد القاعدة التي على أساسها يتخذ العملاء خياراتهم يمكنك الآن مقارنة "عرض القيمة المضافة للعميل " (CVP) في مؤسستك في مقابل "عرض القيمة

المضافة للعميل " لدي المؤسسات المنافسة. وهناك أداة مفيدة يمكن إستخدامها وهي "منحنى القيمة ". فعلى سبيل المثال، عند عقد مقارنة بين شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة راينير للطيران على أساس المعايير الشرائية المذكورة أعلاه، فإن تلك المقارنة قد تشبه ما يلي:

منحنى القيمة لشركتي الطيران:



العناصر الرئيسية أو أبعاد العرض

مقتبسة عن إستراتيجية المحيط الأزرق، كيم وموبورن 1999

وتوفر هذه الأداة وسيلة بسيطة للمقارنة بين جميع عروض القيمة المضافة للعميل (CVPs) كما أنها تعمل بشكل جيد خصوصاً بالنسبة للمنتجات السوقية الضخمة. وتساعد كذلك في إثارة النقاش وتركيزه - على سبيل المثال، قد لا تتفق مع الرسم البياني، ويكون لك رأي مختلف بشأن شركة راينير للطيران وشركة الخطوط الجوية البريطانية. فالمناقشات المبدئية ينبغي أن يتبعها المزيد من الأبحاث المفصلة المتعلقة بالعملاء.

ويجب ملاحظة أن منحنى القيمة يصف المنتج لكنه لا يقول سوى القليل عـن الطريقـة التي يُقيّم بها العملاء أهمية كل معيـار مـن المعـايير. وهنـاك طريقـة أكـثر دقـة وذات فائدة كبيرة وهي تحديد أهم المعايير أو تصنيفها.

أهمية الميزة التنافسية

إن عملية خلق القيمة هي أمر ضروري لكنه غير كافٍ. وكما ذكرنا من قبـل، في السـوق التنافسية يجب أن يكون أداؤك أفضل كثيراً من مقدمي الخدمات البديلة. فعـلى سـبيل المثال، نجد أن شركات الطيران التقليديـة خلقـت بـلا شـك الكثـير مـن القيمـة المضـافة للعملاء، كما اتضح ذلـك مـن النمـو المطـرد للصـناعة ولكـن شركـات الطـيران منخفضـة التكاليف خلقت المزيد من القيمة المضافة، ونمت بشكل أسرع من نظائرهـا التقليديـة. وبالمثل، صنعت نوكيا هواتف نقالة رائعة بلا شك ، ولكن أجهزة (أي فون) التي صنعتها آبل كانت أفضل، وبالتالي كانت آبل أكثر قدرة على الفوز بحصة سوقية كبيرة. إن القيمة التي تخلقها ليست تلك التي يمكنك أن تحصيها، ولكنها هي المدى الذي يمكـن أن تصـل إليه لخلق قيمة أكبر من تلك التي لمنافسيك.

إن الفكرة الأساسية في استراتيجية العمل هي أن الميزة التنافسية هي المفتاح إلى النجـاح طويل المدى. ففي السوق التنافسية، يجب على المؤسسة التـي لـديها ميـزة تنافسـية أن تتمتع بدور فعـال لكسـب المزيـد مـن العمـلاء، لتحقيـق إقتصـاديات الحجـم، ولصـنع هوامش ربح عالية، وللإستثمار في منتجات أفضل ، وبالتالي كسب المزيد مـن العمـلاء في النهاية.

وكدليل على أهمية الميزة التنافسية، يجب أن نأخذ في الإعتبار أن الأربـاح في معظـم الأعمال تكون هي الأعلى بالنسبة للشركة الرائدة المتنافسـة في مجـال تلـك الأعـمال. ووفقاً لأحدى الدراسات، فإن الشركة الرائدة المتنافسة مـن حيـث المعـدل الصـناعي حققـت عائـداً اسـتثمارياً يصـل إلى 32٪، في حـين أن الشركـة المتنافسـة التاليـة لهـا حققت عائداً يصـل إلى 22٪ فقـط -فكونـك الأفضـل يسـاوي 10 نقـاط كاملـة مـن النسبة المئوية للربحية. ويمكن وصف بعض شركات الأعمال قائلين أن "الفـائز يأخـذ

كل شيء" - فليس هناك سوى منافس واحد ناجح. (تميل شركات الأعمال الخاصة بالشبكات مثل "ايباي" أو "جوجل" أو "الفيسبوك" إلى أن يكون لها تلك الخصائص). وهناك صناعات أخرى تأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة توفر كسباً معقولاً ولكن الهدف لا يزال هو أن تكون الأقرب إلى المنافس رقم واحد بقدر الإمكان.

ويمكن لوضعاً تنافسياً قوياً أن يتجاوز مساوئ العمل في صناعة صعبة. فنجد أن شركة راينير ، على سبيل المثال، تحقق ربحاً كبيراً في مجال عمل شركات الطيران الذي يتصف بالصعوبة على نحو معروف. ويمكن للميزة التنافسية حتى أن تعوض الشركة عن كونها ذات تشغيل متوسط. فمثلاً، المملكة العربية السعودية لا تدعي أن لديها أفضل تقنية لاستخراج النفط، أو أن لديها مهارات فريدة من نوعها في تشغيل حقول النفط، ولكنها تتمتع بميزة تنافسية في انتاج النفط بسبب أن تكلفة استخراج النفط لديها منخفضة للغاية. إن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الحيوي الذي يجري نقاش واسع حول أصوله. ولكي تكون خبيراً إستراتيجياً جيداً فانت تحتاج إلى فهم شيء هام من هذا النقاش؛ وهو مصادر الميزة في عملك، ومدى تنافسية مؤسستك.

الطرق المختلفة لتقييم الميزة

وهناك طريقة بسيطة للتفكير بشأن الميزة وهي أنها تأتي في شكلين - التكلفة والقيمة المضافة للعملاء أو التمييز. وبعبارة أخرى، يُعتبر الشيء ذا ميزة تنافسية فقط إذا كان يسمح للمؤسسات أن تكون ذات تكاليف منخفضة أو أن تقدم أعلى قيمة للعملاء. فمن الصعب الجمع بين أن تكون رائد التكلفة المنخفضة ورائد التميز على حد سواء، حيث إن مثل هذه الشركات تخاطر بأن تكون "قابعة في المركز المتوسط". ومع ذلك فإنَّ هناك عددًا قليلاً من المؤسسات الاستثنائية التي تتنافس بنجاح على المزيج من هذين البعدين - مثل، الخطوط الجوية السنغافورية وشركة تويوتا.

وهناك طريقة أخرى للتفكير بشأن الميزة وهي أنها تأتي بحسب المراكز التي تحتلها المؤسسة. فمركز المؤسسة يعطي القدرة على الحصول على أعلى عائد ، مثل العلامة التجارية أو براءات الإختراع أو الحصة السوقية، أو امتياز الوصول إلى الموارد منخفضة التكاليف. فالمراكز ذات القيمة عادة ما تكون صعبة التطوير - وخاصة في شركات الأعمال الكبيرة ذات النمو المطرد - على الرغم من أنها كثيراً ما يمكن أن تباع وتشترى. وفي فترة الستينات والسبعينات، ظهرت شركات ذات مراكز قوية لتكون الأكثر نجاحاً على المدى الطويل، سواء كانوا في أسواق كبيرة ومطردة النمو مثل سوق السيارات (مثل شركة جنرال موتورز وفورد) أو سوق المعدات الثقيلة (مثل شركة كاتربيلر)، أو الأسواق ذات نمو أعلى مثل سوق أجهزة الكمبيوتر (مثل شركة IBM) أو سوق آلات التصوير (مثل شركة زيروكس).

من تحتاج إلى معرفته هو

بروس هندرسون

بروس هندرسون (ولد سنة 1915 وتوفي سنة 1992) هو مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وكان واحداً من المفكرين الأكثر ابتكاراً فيما يخص الإستراتيجية. وشأنه شأن مايكل بورتر وهنري منسبرج، درس هندرسون الهندسة و-مثل بورتر-حضر الدراسة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وتركها مبكراً للعمل في شركة وستنجهاوس. وقد اختارته مجلة تايم كواحد من أشهر عشر شخصيات صانعي أخبار تحت سن الثلاثين.

أنشأ هندرسون شركة استشارية تابعة لشركة بوسطن للودائع الآمنة والائتمان في عام 1963، ثم أصبحت عام 1974 شركة مستقلة وسميت باسم مجموعة بوسطن الاستشاريةBCG)). وقد قام هندرسون بتطوير ونشر الكثير من المفاهيم الهامة، ومنها مفهوم منحنى الخبرة (الذي يشير إلى انخفاض تكاليف المنتج بحسب الإنتاج التراكمي للمنتج) ومفهوم مصفوفة النمو والمشاركة الشهيرة (التي تتكون من أربعة خلايا؛ وهي بقرة حلوب و نجوم وكلب وعلامة استفهام، وتعبر كل خلية منها عن المركز الإستراتيجي للمنتج) وقام هندرسون بتوجيه انتباه الجميع إلى الميزة التنافسية كمحرك للنجاح على المدى الطويل. وكان توقيته مثالياً حيث كانت الشركات الأميركية، التي نمت كثيراً في فترة الازدهار التي أعقبت الحرب، تحتاج إلى إعادة تقييم استراتيجياتها المؤسسية في أعقاب أزمة البترول التي حدثت عام 1973 وظهور المنافسين اليابانيين.

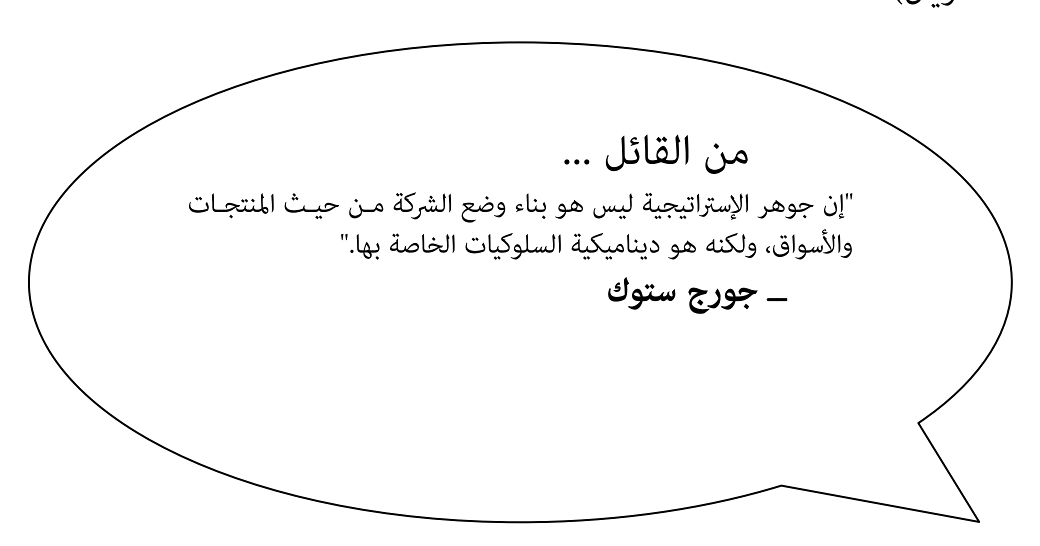
لقد كان هندرسون رجلاً بارعاً و ناقلاً عظيماً للأفكار الجديدة، وكانت له "وجهات نظر" بليغة وقوية؛ تتألف من بضعة مئات من الكلمات وتقدم نظرة ثاقبة قوية، وقد كانت كتاباته تُقرأ على نطاق واسع. وتحت ادارته، أصبحت BCG مؤسسة مبتكرة

وخلاقة، وعلى الرغم من أنها عانت كما عانى هندرسـون، مـن الإفتقـار إلى التركيـز عـلى خدمة احتياجات العملاء، نجد أنها كانت أكثر ميلاً نحو التميز الفكري.

وهناك عدد من الخبراء الإستراتيجيين الأخرين ذوي الرؤية الثاقبة الذين كبروا وتطوروا في مجموعة بوسطن الاستشارية تحت قيادة وتأثير هندرسون؛ مثل توم هوت، فيليـب إيفانس، توم فورسـتر وجـورج سـتوك. وهنـاك أخـرون، مثـل بيـل بـاين، الـذين تركـوا المؤسسة من أجل إنشاء شركات خاصة بهم. كـما ألهمـت BCG أيضـاً المنافسـين، مثـل شركة ماكينزي، بأن يقوموا بتطوير الممارسات الإستراتيجية الخاصة بهم.

مع ذلك، وكما أظهرت فترة الثمانينات والتسعينات، حتى الشركات ذات المراكز القوية يمكن التفوق عليها. فقد تحدت تويوتا وهوندا شركات السيارات العملاقة في الولايات المتحدة، والتحقت كوماتسو بركب كاتربيلر. وأخذت الشركات المنافسة الناشئة مثل، كومباك، إنتل ومايكروسوفت جزءاً كبيراً من الحصة السوقية لشركة آي بي إم، كما فعلت كانون مع زيروكس.

وكان جزء من السبب في نجاح هؤلاء المنافسين الذين بدأوا أعمالهم في ظل أوضاع غير مواتية، هو التركيز على البناء، واستخدام الإمكانيات الفائقة التي نتجت عن الجمع بين الثقافة المؤسسية الطموحة مع التقنية الجديدة والعمليات التصنيعية. وقد أدى ذلك إلى أن يصبحوا أكثر كفاءة وأن يقدموا منتجات عالية الجودة، وخارج منافسة المنافسين الأكبر حجماً في السوق لكنهم أكثر تعقيداً وأقل قدرة. (هناك جدل غامض حول الاختلافات بين "القدرات" و "الكفاءات" لم يتم استعراضه هنا -لذا فلنعتبر انهما متساويان)



على سبيل المثال، استخدمت هوندا عملياتها التصنيعية الأصغر حجماً وخبرتها الفنية في محرك الاحتراق الداخلي لبيع سيارات أرخص ثمناً وأكثر قوة. وكذلك

استخدمت كانون خبرتها الفنية في العدسات لبناء حصتها السوقية في مجال آلات التصوير.

من تحتاج إلى معرفته هو

توم بيترز

توم بيترز هو أحد المفكرين والمتحدثين المثيرين للجدل بشأن الإستراتيجية. وقد ولد في عام 1942، ودرس الهندسة بجامعة كورنيل وحصل على ماجستير إدارة الأعمال وكذلك الدكتوراة من جامعة ستانفورد. خدم بيترز في حرب فيتنام، كما كان كبير مستشاري البيت الأبيض بشأن مساوئ المخدرات قبل أن ينضم إلى مجموعة المستشارين في ادارة مؤسسة ماكينزي في عام 1974. و سرعان ما أصبح مشاركاً في مشروع يهدف إلى تحديد الأسباب التي تجعل المؤسسات أكثر فاعلية. وبسرعة أدرك بيترز وزملاؤه أن الإجابة تتجاوز مسألة البنية والإستراتيجية - وكانت تلك هي رؤية مؤسسة ماكينزي في ذلك الوقت.

وبعمل بيترز مع روبرت وترمان ، قاما الأثنين بطرح رؤيتهما المشتركة حول التميز التي تحولت إلى الكتاب الأكثر مبيعاً "بحثاً عن التميز". وفي نهاية المطاف ، أثبت الأثنان دقة القول المأثور القائل بأن " لا كرامة لنبي في وطنه" - فقد ترك كل منهما مؤسسة ماكينزي وعمل بشكل مستقل.
ويناقش كتاب "البحث عن التميز" أن المفتاح إلى الحس الإستراتيجي هو التميز التنفيذي والتنظيمي، بالإضافة إلى ما أسماه الأخرون فيما بعد "القدرات" - وهي تأتي في ثماني محاور رئيسية منها: الانحياز للعمل، القرب من العميل، بساطة ورشاقة الهياكل التنظيمية، الإلتزام بروابط العمل. ويرى البعض أن هذا الكتاب ملهم، في حين يعتقد آخرون أنه معيب إلى أقصى الحدود، وخصوصاً عندما نجد أن ثلث شركات

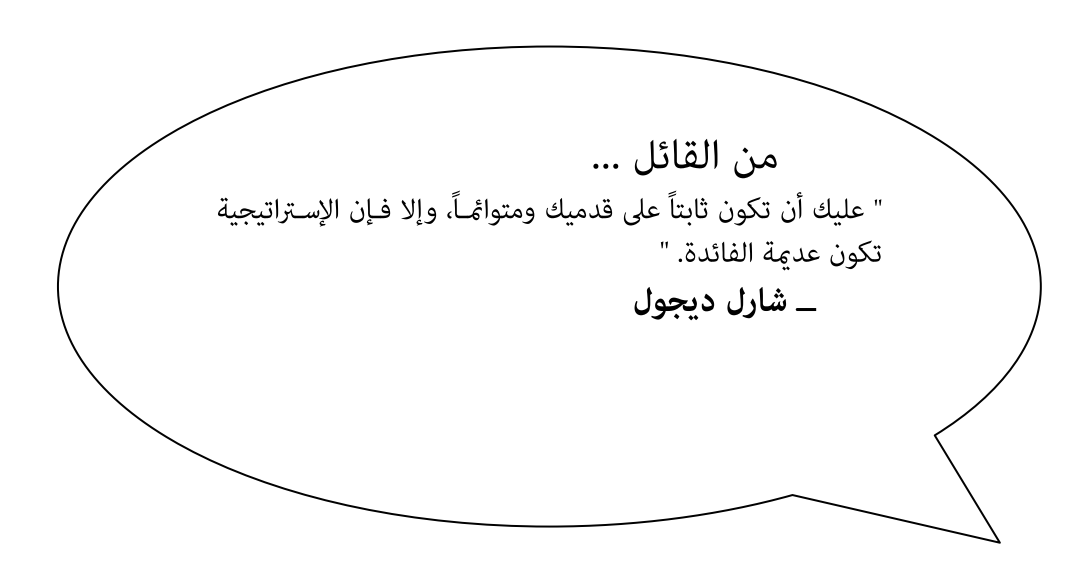
"التميز" الوارد ذكرها في الكتاب كانت تواجه صعوبات مالية وإستراتيجية خطيرة في غضون بضع سنوات. كما عرض الكتاب أيضاً (اطار 7 أس) الشهير -الذي سخر منه البعض لافتقاره إلى الدقة وأشاد به أخرون بوصفه قوة توازن لضيق أفق الإقتصاديين كما أوضح مايكل بورتر.

إن بيترز متحدث ملهم. فقد مهد الطريق أمام معلمين مماثلين له مثل ريتشارد باسكال، روسبيث موس كانتر ، جون كوتر، جيم كولينز، جاري هامل. ويقدم بيترز تذكرة بأن الإستراتيجية تكون ذات قيمة بقدر جودة تنفيذها. أحد الاقتباسات المفضلة لديه هي أن "التنفيذ هو الإستراتيجية".

ومع ذلك، فشل هو وأتباعه في خلق أسس فكرية قوية، على عكس وجهة نظر بورتر المتعلقة بالإستراتيجية القائمة على أسس اقتصادية . وقام بيترز باشعال ثورة، لكنها ظلت مجرد - تحدي غير قابل للثبات. وليست بديلاً متماسكاً ومدروساً بشكل جيد.

وهنـاك اهـتمام خـاص قـد تركـز في الآونـة الأخـيرة بشـأن تلـك القـدرات التـي تتـيح للمؤسسات الاستجابة بصورة فعالة للتغييرات العنيفة. وقد ألقى دونالد سول الأستاذ في كلية لندن لإدارة الأعمال الضوء على كيفية أن تكون القدرة على التكيف والمرونـة لهـما قيمة خاصة بوصفهما مصادر للميزة في مثل هذه الأوقات. وهنـاك معضـلة إسـتراتيجية للعديد من المؤسسات وهي كيفية الوصول إلى حل وسط بين مزايا التركيـز بشـكل كبـير على الاستفادة المثلى من مركزها التنافسي الحالي، وبين الحفاظ عـلى زيـادة المـوارد التـي تكفي للبقاء أوقات الشدة وللتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

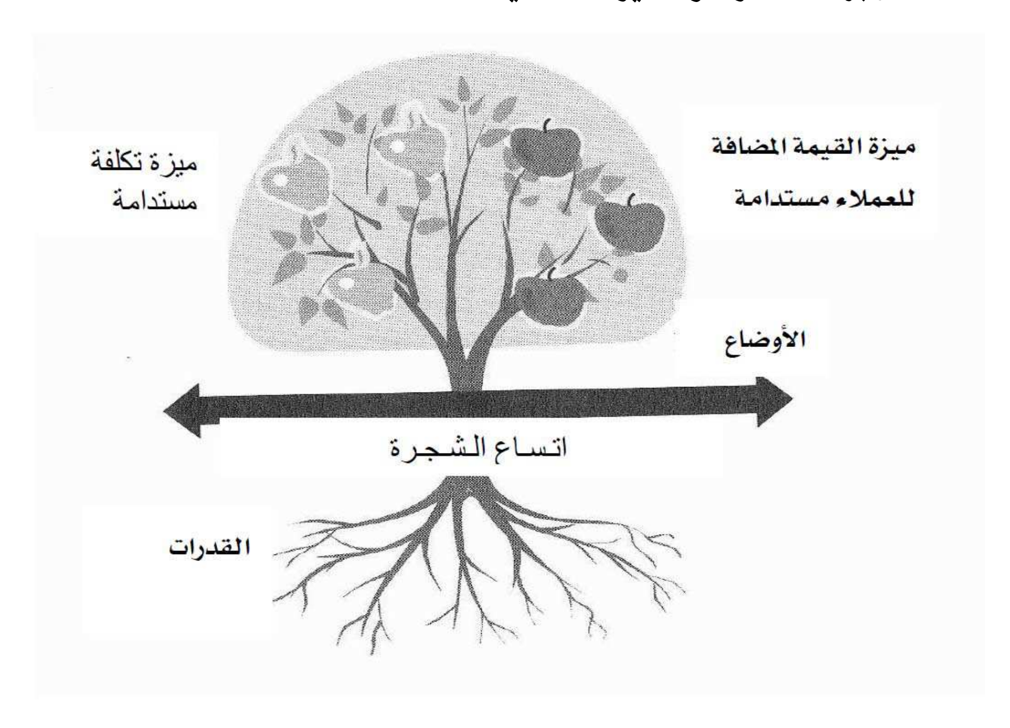
والمعنى الضمني هو أنه مـن الممكـن أن يكـون مـن المفيـد النظـر إلى الميـزة التنافسـية بطريقتين: الأولى هي مدى تلائم المؤسسة مع بيئتها الحالية؟ والثانيـة هـي مـدى قـدرة المؤسسة على التكيف والبقاء وقت التغييرات الشديدة؟



وتكون الميـزة التنافسـية أكثر قيمـة إذا كانـت مسـتدامة -وبعبـارة أخـرى، فـإن الميـزة التنافسية لـيس مـن السـهل نسخها أو تقليـدها. عـلى سـبيل المثـال، أتاحـت المنشـآت الإنتاجية الخاصة بمتاجر التجزئة " زارا " التي تعمل في مجال بيع الملابـس لهـا أن تقـوم بتصنيع منتجات ذات ألوان وتصـاميم خاصـة بهـا للعـرض حصريـاً في متاجرهـا. ويعتـبر

هذا مصدر مستدام نسبياً للميزة لأنه من الصعب نسخها أو تقليدها، على عكس إستراتيجية التجزئة القائمة على أساس تمديد ساعات العمل أو وجود تخفيضات، والتي يمكن نسخها بشكل سريع من قبل المنافسين. ويوضح الشكل التالي كيف تتناسب الطرق المختلفة للتفكير بشأن الميزة التنافسية مع بعضها البعض. فإن أسس الميزة التنافسية هي القدرات الخاصة بالمؤسسة، تلك التي تصنع وضع المؤسسة. وتكون القدرات ذات قيمة إذا أثمرت عن ميزتين – هما التكلفة المنخفضة والقيمة المرتفعة. وتكون الميزة الأكثر استدامة من هاتين الميزتين هي الأفضل. وهناك مصدر أخر للميزة وهو اتساع الشجرة – وهو القدرة على تجنب الإعتماد الزائد على أحد المجالات الضيقة. ويمكن تحقيق هذا بأن تكون خفيف الحركة أو متعدد الموادر, مثل وجود مركز مالي قوي أو مجال عالمي يعزز القدرة على التكيف في الأوقات الصعبة.

مختلف وجهات النظر حول الميزة التنافسية



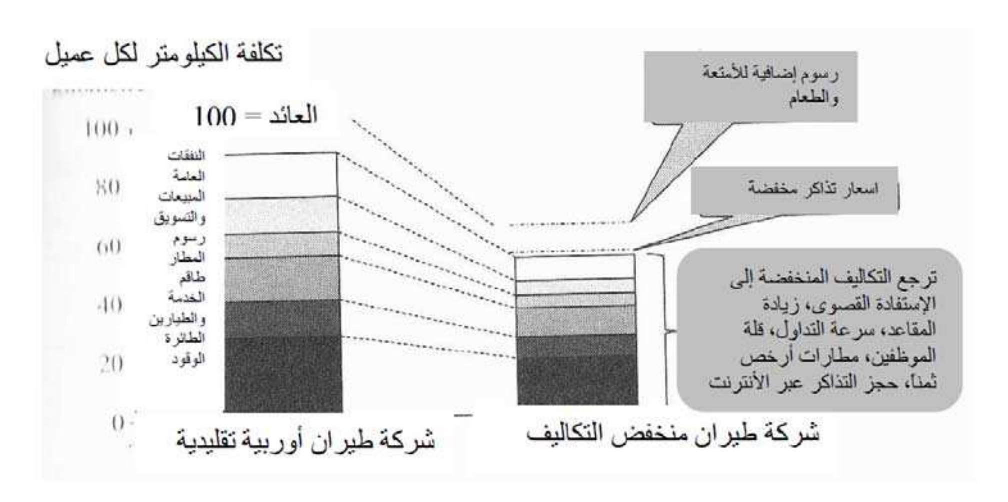
والفكرة الرئيسية التي يمكن أن نستخلصها من هذا القسم هو أن الميزة التنافسية تأتي من شبكة واسعة من الأوضاع والقدرات التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف على نحو مستدام وارتفاع مستويات القيمة المضافة للعملاء. ويمكن أن يكون من الصعب فهم كيف تعمل هذه الشبكة بشكل دقيق ، ويتطلب ذلك مزيجاً من تحليل البيانات المادية؛ مثل التكاليف والأسعار، والبيانات الغير مادية؛ مثل الدوافع لدى الموظفين وفريق الإدارة. كما يتطلب أيضاً وجود مجموعة واسعة من البيانات التي تشمل المؤسسة ومنافسيها والبيئة التي تعمل فيها. ولحسن الحظ، هناك العديد من النصائح والأدوات والأطر التي يمكن أن تساعد في ذلك. ونعرض أدناه مجموعة مختارة مشفوعة بمزيد من المراجع في نهاية الفصل.

تقييم ميزة التكلفة وميزة القيمة المضافة للعميل

هناك نهج مباشر جداً لتقييم الميزة التنافسية الخاصة بك وهو أن تقارن مؤشر التكاليف والأسعار لديك مع مؤشر التكاليف والأسعار لدى مختلف المنافسين، على الرغم من أن هذا عادة ما يتطلب جمع بيانات واسعة النطاق ، والتخطيط وبعض التخمينات البارعة. و يقدم العرض الموجود أدناه مقارنة بين التكلفة ومتوسط السعر الميل لكل مسافر بالنسبة لأحدى شركات الطيران التقليدية و أحدى شركات الطيران ذات التكلفة المنخفضة. تمثل القضبان المكدسة فوق بعضها العناصر الرئيسية للتكلفة لكل منافس. و تدل الخطوط في الجزء العلوي من القضبان على السعر.

ويوجد تلخيصاً لأسباب الاختلاف بين هذين النوعين من المنافسة على اليمين من الرسم البياني. على سبيل المثال، في شركات الطيران منخفضة التكاليف عادة ما يزيد عدد المقاعد فيها بنسبة 20٪، كما أنها تتمتع بأعلى استفادة من تلك المقاعد بنسبة تصل لـ 30٪ -وتقوم بتقديم وفورات كبيرة في التكاليف فيما يخص الوقود وتأجير الطائرات والموظفين ورسوم المطارات.

مثال: الميزة لدى شركات الطيران منخفض التكاليف



و يجبر هذا النهج الخبير الإستراتيجي أن يكون دقيقاً فيما يخص حجم وطبيعة وبرامج تشغيل الميزة. ومع ذلك، يمكن أن يكون من الصعب الحصول على البيانات المطلوبة، لذلك فإن الحكم الشخصي وبعض الحسابات البديهية السريعة سوف تكون مطلوبة.

لإنجاح هذا النهج، فإنه من الأفضل البدء بهيكل التكلفة ومتوسط الأسعار لديك والتفكير في مدى اختلاف هذه الأشياء بالنسبة لمنافسيك. على سبيل المثال، في العرض السابق، فإن المعلومات الأولية كانت هي هيكل التكاليف لشركات الطيران التقليدية. وقدرت الاختلافات في متوسط الأسعار باستخدام مواقع السفر على الشبكة العنكبوتية. وقد تم جمع بيانات عن عدد المقاعد ومدى الاستفادة من الطائرات من خلال الدراسات الخاصة بشركات الطيران منخفض التكاليف التي تم اجراءها في المطارات.

تقييم المصادر الموضعية للميزة

تتولد مزايا التكلفة والقيمة المضافة للعملاء إلى حد ما من خلال أوضاع أو مراكز المؤسسة، مثل الحصة السوقية أو العلاقات مع العملاء أوالعقود طويلة الأجل أو شبكات التوزيع الثابتة. ومع ذلك، فإن الميزة الموضعية هي مفهوم غامض بصورة نسبية. وسوف تساعدك القائمة التالية على عمل تقييم لهذا الأمر:

- **الأوضاع أو المراكز السوقية الناشئة من المنافع الناتجة عن الحصة السوقية، والحجم، والخبرة والمجال:** غالباً ما توفر الحصة السوقية ميزة تنافسية. على سبيل المثال، تتمتع شركة جنرال الكتريك بميزة الحجم في أعمالها الخاصة بتوربينات الغاز لأنها -بوصفها الرائدة في هذا السوق - قادرة على توزيع تكاليف البحث و التطوير على قاعدة أكبر من الأعمال. كما أنها تستفيد من آثار 'منحنى الخبرة ' ، بحيث كلما زادت توربينات الغاز التي تصنعها، كلما زاد انخفاض تكلفة الانتاج بسبب زيادة مهارات التعلم المكتسبة. ولأن جنرال الكتريك تقوم بصناعة توربينات أكثر من أي شخص آخر، فإن لديها أكبر الآثار لمنحنى الخبرة، وأقل تكاليف، وأكثر المنتجات تقدماً. أما آثار 'المجال' فهي الفوائد الناتجة عن المنافسة عبر مجموعة من القطاعات. على سبيل المثال، وجود شركة جنرال الكتريك في مجال الخدمات المالية يُمكّن أعمال تصنيع التوربينات التي تقوم بها من توفير حزم تمويلية جذابة للعملاء المرتقبين
- **العلامة التجارية والسمعة:** يمكن لعلامة تجارية قوية أن تكون على وجه الخصوص مصدراً قيماً للميزة ، وخاصة في السلع الاستهلاكية. وقد تكون العلامات التجارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بميزة المجال، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة فورد أو شركة كوكا كولا مثلاً، ولكن المزايا يمكن أن تأتي أيضا من وجود وضع متميز للمؤسسة في سوق عامة أو سوق متخصصة، مثل شركة ريد بول أو شركة بولينجر لتصنيع الشمبانيا.

- **تصميم سلسلة القيمـة والتكامـل الـرأسي** : أن يكـون لـك مراكـز خاصـة عـلى امتداد سلسلة القيمة الخاصة بصناعة مـا (مـثلاً، سلسـلة الأنشـطة التـي تشـتمل عليها الصناعة) هو أمر من شأنه أن يضـفي ميـزة. عـلى سـبيل المثـال، في صـناعة الحواسيب الشخصية تتضمن سلسلة القيمة أنشطة مثل صناعة الأجهزة والبرامج، التسويق ، تجارة التجزئة وخدمة ما بعد البيع. وقد اختـارت شركـة أبـل أن تبقـى متكاملة رأسيا بصورة نسبية – لها وجود في كلٍ من هذه الأنشطة - على النقـيض من كثير من منافسيها. ويعتبر هذا هو مصدر الميزة في الوقـت الحـالي، مـما أتـاح لشركة أبل أن يكون لها وضع متميز في أجهزة الكمبيوتر المحمولة، على الرغم من أنه في بعض الأحيان كادت التكاليف الإضافية لهذه الإستراتيجية أن تغرق الشركة.

- **الوصول إلى موارد فريدة أو علاقـات متميـزة:** تتحصـل شركـات الأدويـة عـلى قيمة كبيرة من بـراءات الإخـتراع التـي يحملونهـا. و تسـعى شركـات التعـدين إلى تأمين مصادر للمعادن بتكلفة أقل. وكذلك شركات الدفاع الوطنية عادة ما تحصل على حصة كبيرة من نفقات الدفاع الوطني بسبب نفوذهم السياسي. و توضح كل هذه الأشياء المزايا التي تنتج من الوصـول المحمـود إلى الملكيـة الفكريـة أوالمـواد الخام أو التكنولوجيا أو الموردين أوالعملاء أو العلاقات الحكومية.

- **تكـاليف المـدخلات:** في الصـناعات الناضـجة ذات التقنيـة المنخفضـة ، مثـل المنسوجات أوالملابس أو اللعب البلاسـتيكية، يمكـن أن يكـون الوصـول إلى عمالـة منخفضة التكلفة هو مفتاح العمل. وكذلك المدخلات الأخـرى ربمـا تكـون مهمـة، مثل الطاقة المنخفضة التكاليف. وغالباً ما تقـع مصـانع الألومنيـوم الكبـيرة، التـي تستخدم الكثير مـن الكهربـاء، بـالقرب مـن مصـدر للطاقـة المائيـة ذات التكلفـة المنخفضة.

- **التركيز:** كونك متخصصاً يمكن أن يوفر ميزة، وغالباً ما تأتي هذه الميزة من خلال مزيج من المصادر التي سبق ذكرها. فنجد أن الشركات الألمانية متوسطة الحجم غالباً ما تكون على دزجة عالية من التخصص (على سبيل المثال، في مجال استزراع زهور الحدائق، أو أحدى الآلات الموسيقية المسماه مجموعة الأجراس أوالمرافق الصحية المتنقلة أو نغمات الرنين). فكونك متخصصاً يوفر مجموعة من المزايا الموضعية مثل الحجم داخل السوق المتخصصة والخبرة والعلامة التجارية والتكامل الرأسي وكذلك الوصول إلى الموردين المحليين المتخصصين.

تقييم القدرات

كما هو الحال مع مصادر الميزة الموضعية، يمكن أن يكون من المفيد الحصول على قائمة خاصة بالأنواع المختلفة من القدرات التي تخلق الميزة. ويمكن تصنيف مثل هذه القوائم إما من حيث فوائد القدرات (مثل السرعة، الكفاءة التشغيلية، خفة الحركة والابتكار)، أو من حيث طبيعة القدرات نفسها. ومن الأمثلة على طبيعة القدرات ما يلي:

- **تكنولوجيا المعلومات ونظم النقل والإمداد (النظم اللوجستية):** إن نجاح كل من متاجر "وول مارت" ومتاجر "تيسكو" يعتمد على قدرة النظم اللوجستية، ليس فقط لتزويد الأرفف بالمنتجات، ولكن لتقديم معلومات عملية للإدارة المسؤولة عن المتاجرحول المنتجات التي يتم بيعها.

- **العمليات:** قامت شركة سيسكو بتطوير العمليات ذات المعايير الموحدة لإمتلاك ودمج شركات التكنولوجيا الجديدة، مما يسمح لها بالبقاء في صدارة شركات الأجهزة سريعة التطور التي تتنافس معها.

- **المهارات:** تسعى الكثير من الشركات الإيطالية متوسطة الحجم والمناطق التي تقع فيها إلى أن يكونوا الأكثر مهارة في الأسواق المتخصصة، مثل سوق صناعة الزجاج في مدينة مورانو.

- **الأشخاص**: شركات الخدمات الإستشارية مثل شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الإستشارية يفخرون بأنفسهم بشأن قدرتهم على اجتذاب الأفضل والأكثر براعة. وتستخدم مجموعة بوسطن الإستشارية معيار خاص لقياس مدى نجاحها في مجال التوظيف؛ وهو النسبة المئوية للمرشحين الذين حصلوا على عرضٍ للتوظيف من كل من شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الإستشارية، ولكنهم في النهاية اختاروا مجموعة بوسطن الإستشارية. وغالباً ما تعتمد الشركات الصغيرة على واحد أو اثنين من الشخصيات الرئيسية الإستثنائية.

- **الهيكل التنظيمي:** كثيراً ما تعيد الشركات تنظيم نفسها لخلق المزيد من القيمة من أعمالهم. على سبيل المثال، أخذت شركة يونيليفر بعض الصلاحيات الخاصة باتخاذ القرار من مجالس ادارات مؤسساتها الدولية المستقلة بدرجة عالية ووضعتها في أيدي مديري المنتجات العالمية.

- **الهيكل التنظيمي ، النمط، القيم و المعايير السلوكية:** قامت "شركة طيران جنوب غرب" بتطوير الثقافة المبنية على الاستمتاع (وكذلك العمل الجاد)، تلك الثقافة التي تميزها عن قوى العمل الأكثر انقساماً لدى منافسيها التقليديين.

وهناك طريقة أخرى لرسم خريطة مفصلة للقدرات وهي النموذج 75، والتي يمكن أن تكون أكثر تدقيقاً من خلال البحث على شبكة الإنترنت.

ويجب ملاحظة أن الإختلاف بين الميزة الموضعية وميزة القدرة ليس دائماً على درجة كبيرة من الوضوح. فلا تقلق بشأن الفئة التي ينتمي إليها مصدر معين للميزة، حيث إن هذا الإختلاف يهدف فقط إلى التأكد من أنك تستطيع خلق قائمة شاملة من الأشياء التي تحرك الميزة في الصناعة.

هل نحن نربح؟

مع وجود الكثير من الطرق لتقييم خلق القيمة والميزة التنافسية، من السهل أن ينتهي بك الأمر إلى الكثير من القوائم وخليط غير متجانس من الأفكار. ويبين الجدول التالي طريقة بسيطة نسبياً لإستخلاص هذا التفكير، الذي يقدم منظوراً شاملاً حول مدى اجادة المؤسسة لعملها. وذلك بجمع كل التحليلات التي تم تغطيتها في هذا الفصل وتحويلها إلى رؤية لمدى جودة الخدمة التي تقدمها مؤسستك للعملاء ومدى جودة ترتيبك في مقابل ترتيب منافسيك، ويكون ذلك بمثابة أساس للنقاش حول المزيد من التحسينات التي يمكن ادخالها.

يظهر المربع في اعلى اليمين تقييم لقطاع من السوق (لا تنسى أن المنافسة تحدث في المقام الأول على مستوى القطاع) ويقارن المثال أحدى شركات الطيران المنخفض التكاليف وهي المنافس المحتمل لشركة "الخطوط الجوية البريطانية" وشركة الطيران "فيرجن" حول خط الطيران المربح للغاية لندن / نيويورك. أما المربع في اعلى اليسار فهو يضيف وجهة نظر العملاء، ويسلط الضوء على الأبعاد التي على أساسها سوف يُقيّم العميل عروض الشركات المتنافسة. وهذا يجعل من السهل التأكد من أن مصادر الميزة سوف تلبي ما يقدره العملاء من حيث السعر والقيمة.

مقارنة خاصة بالميزة التنافسية:

مثال لإحدى شركات الطيران منخفض التكاليف تنافس على خط طيران لندن/نيويورك

قطاع السوق المستهدف: رجال الأعمال المسافرون من لندن إلى نيويورك	خصائص المنتج الذي يحرك القيمة للعميل: السعر، ملائمة وقت الرحيل، موقع المطار، راحة المقاعد، استحقاق الثقة، الإتصالات، المعاملة الودودة من قبل طاقم العمل، جودة الطعام والشراب

مصادر الميزة	الوزن % الآن	الوزن % 2015	طيران منخفضة التكاليف	الخطوط البريطانية	شركة فيرجن	جهود الإدارة	المصادر المالية
الحصة السوقية لخط طيران نيويورك -لندن	20	20	1	5	3	o o	o o o
الحصة السوقية لإتصالات الشحن	20	15	1	5	3	o o	o o o
امتيازات لكثيري السفر	20	20	4	4	3	o	
الخدمة المريحة	30	35	2	5	5		
انخفاض هيكل التكاليف	10	10	5	2	3	o o	
		المجموع *	**2.6**	**4.2**	**3.4**		

*المجموع يجب أن يوزن –وببساطة، هو غير موضح هنا.

ملحوظة: قام دافيد ستيدلر باقتباس هذاالجدول وتطويره عن الأصل.

يحدد الجدول الرئيسي المصادر الأساسية للميزة والتي هي عبارة عن مزيج من المواقف أو الأوضاع (مثل الحصة السوقية)، والقيمة المضافة للعملاء (امتيازات لكثيري السفر) والقدرات (طاقم عمل ذو دوافع طموحة، هيكل نفقات عامة ضعيف). إن تحديد ماهي المصادر الأساسية للميزة يتضمن أولاً الغوص خلال التحليلات السابق وصفها ثم اتخاذ قرار يحدد ما هوالأكثر أهمية.

وينبغي أن يثير هذا تساؤلات حول كيف يمكن أن تتغير مصادر الميزة (في هذه الحالة، يُنظر إلى العمل على أنه عمل مستقر)، وكيفية ترتيب وتصنيف مختلف المتنافسين

اليوم (حيث إن شركات الطيران منخفض التكاليف غير ذات ميزة من حيـث الكثـير مـن الأبعاد الهامة)، وآثار ذلك بالنسبة لفريق الإدارة في شركـات الطـيران وبرنـامج الإسـتثمار فيها. ويقدم تكوين الجدول دعوة كبيرة للنقاش ويربط التحليل بالعمـل الفعـلي. فمـن السهل إيجاد المتغيرات والبدائل في هذا النهج البسيط.

(ملاحظة تحذيرية: إذا كان بعض المتنافسين لديهم نمـوذج للعمـل مختلـف تمامـاً، فـإن هذا النهج ربما يقلل من قوتهم لأنه يُقدر كل المتنافسين على أساس نفس مصادر الميـزة. على سبيل المثال، إذا كان لنا أن نستخدم نفس الجدول لتقييم المنافسة على خط طـيران لندن / باريس، فقد يكون من الصعب تحديد مصادر الميزة لشركة يوروسـتار أو القيـادة الذاتية باستخدام عَبَّارة، فكلاهما من الشركات المتنافسة الهامة.)

سلسلة القيمة المضافة

إن مصفوفة الميزة التنافسية ليسـت سـوى واحـدة مـن العديـد مـن الـنهج لإستكشـاف كيفية خلق القيمة والميزة. وحيث إن هـذا في حـد ذاتـه قضـية هامـة بالنسـبة للخـبراء الإستراتيجيين، فإن الأمر يستحق وجود بعض النهج القليلة الأخـرى في مجموعـة الأدوات الخاص بك.

إحدى هذه الأدوات التي سبق وصفها هي وضع هياكل للتكـاليف والعائـدات الخاصـة بمختلف المتنافسين، مثل شركات الطيران منخفض التكـاليف السـابق ذكرهـا. ويمكـن أن يسفر هذا عن نقاش ورؤى مماثلة لتلـك التـي تـم إنشـاؤها مـن قبـل مصـفوفة الميـزة التنافسية، على الرغم من أنها أقل تركيزاً بشأن الإجراءات الإدارية التي ينبغي أن تكون.

وهناك نهج مماثل وهو استخدام سلسلة القيمـة المضـافة – وهـي واحـدة مـن الأدوات الأكثر شيوعاً من حيـث الإسـتخدام اليـوم، وقـد كـان أول مـن قـام بنشرهـا هـو مايكـل

بورتر. إن سلسلة القيمة هي سلسلة من الأنشطة التي تنفـذها المؤسسـة، مثـل البحـث والتطوير، تصميم المنتج، الإنتاج، التسويق والمبيعات، التوزيع وخدمة العمـلاء (يختلـف التسلسل الفعلي بحسب الصناعة). و يبدأ تحليل سلسلة القيمة بوصف سلسلة القيمـة لمؤسسة محددة، ويستخدم هذا كأساس لسلسلة من التحليلات الأخرى. واحد من مثـل هذه التحليلات هو أن نسأل عن أي الأجزاء من سلسلة القيمة هي التي تخلـق القيمـة المضافة للعملاء. على سبيل المثال، قامت شركة آبل بخلق الكثير مـن القيمـة في تصـميم المنتج، في حين أن شركة كريستال تشامبن، التي تبيع بالتجزئة بمبلغ 150 جنيـه للزجاجـة الواحدة، تخلق القيمة من خلال التسويق لمنتجاتها.

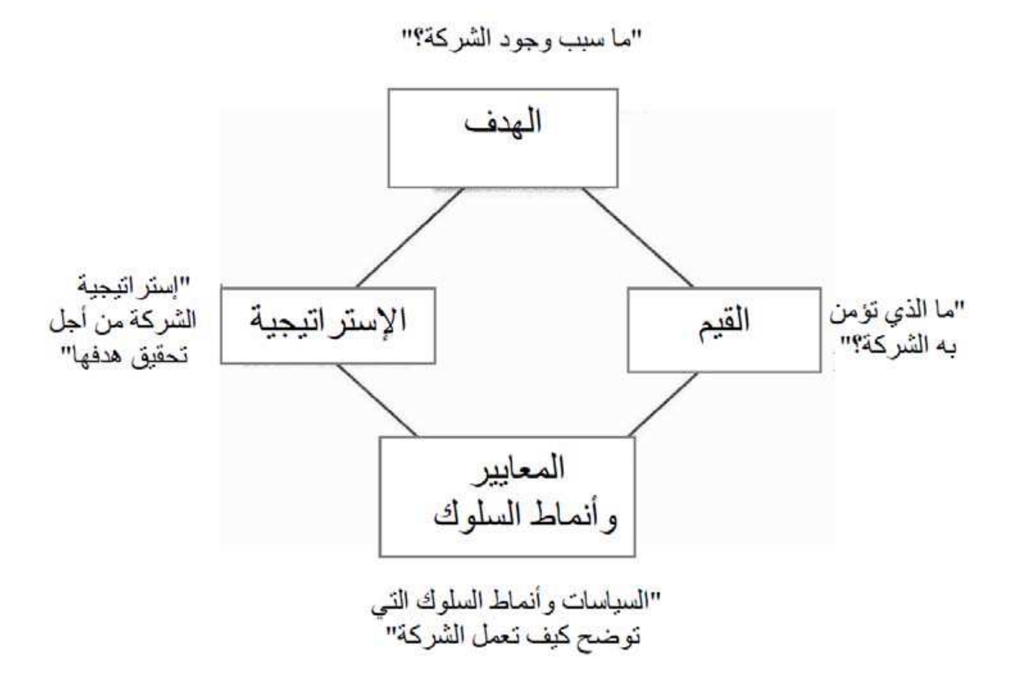
وهناك تحليل آخر وهو تحديد أي الأجزاء من سلسلة القيمة تعتبر هي مصادر الميزة أو عدم الميزة بالنسبة لمؤسسة معينة. فنجد أن شركـة أبـل تمتلـك ميـزة تنافسـية كبـيرة في الشراء (وذلك نظراً لحجمها)، وتصميم المنتج (نظراً لحجمها وخـبرة طـاقم العمـل فيهـا) وصورة العلامة التجارية. ومع ذلك، فإنها لا تمتلك ميزة تنافسية في خدمة ما بعد البيـع؛ بل انها في الواقع قد يكون لديها تكاليف أعلى من بعض منافسيها.

تحديد المهمة والأهداف

هناك جانب آخر مهم فيما يخص الوضع الداخلي وهو "الهدف الحالي"، حيث إن الخيارات الإستراتيجية المستقبلية ينبغي أن تكون متسقة مع هذا الهدف. فمن الأهمية بمكان أن نميز بين الهدف الإستراتيجي للمؤسسة وبين مهمتها -فكلاهما من المهم فهمه. فنجد أن "**الهدف الإستراتيجي**"- مثل "دخول سوق جديدة" أو "الدفاع عن الحصة السوقية " أو "زيادة الأرباح بنسبة 25٪ "-عادة ما يكون تابعاً لـ "**المهمة**" العامة للمؤسسة، مثل شعار "لإنعاش العالم" (من بيان مهمة كوكا كولا).

ويمكن أن يكون من الصعب تحديد المهمة. فما يكون مكتوباً في البيان الرسمي للمهمة -إذا كان يوجد بياناً بالفعل – يكون في الغالب خلاف ما يتصوره الأفراد في المؤسسة وما يحفزهم. ولذلك يمكن أن يكون من المفيد الحصول على بعض الأدوات اللازمة لفهم المهمة العامة للمؤسسة. وهناك اثنان من هذه الأدوات هما " ماسة مهمة اشريدج " و "تحليل أصحاب المصلحة".

في كتابهما "مغزى المهمة"، يطرح أندرو كامبل وسالي يونج فكرة أن معرفة مهمة المؤسسة لا يكون من خلال ما هو مكتوب في بيان المهمة، ولكن عن طريق الإعتقاد الفعلي والعمل القائم على أساس هذا الإعتقاد. ويمكن معرفة "مغزى المهمة" هذا من خلال دراسة أربعة عناصر -هى الهدف والإستراتيجية، والقيم، والمعايير وأنماط السلوك (انظر الشكل أدناه).



كمثال على ذلك، تأمل "جمعية بيوت الشباب" YHA وهي مؤسسة خيرية تمتلك وتدير سلسلة من بيوت الشباب في جميع أنحاء المملكة المتحدة. وقد كان الهدف التاريخي لهذه الجمعية هو "مساعدة الجميع" ولا سيما الشباب ذوي الإمكانيات المحدودة، للحصول على مزيد من المعرفة والحب والرعاية في المناطق الريفية. كانت الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذا هي بناء شبكة من بيوت الشباب في المناطق الريفية يقوم بتشغيلها متطوعون، مما جعلها رخيصة الثمن وتتيح للشباب الوصول إلى الريف. فالقيم في ذلك المثال هي أن تكون هذه البيوت مفتوحة للجميع، ولاسيما الشباب. أما أنماط السلوك فهي تلك الأنماط السلوكية للمؤسسة ذات الإدارة التطوعية – فهؤلاء

المسؤولون عن بيوت الشباب قد تم منحهم الإستقلال الـذاتي إلى درجـة كبـيرة لتشـغيل بيوت الشباب وفق ما يرونه مناسـباً، في حـين يلـزم عـلى النـزلاء القيـام بالمهـام المنزليـة لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.

لاحظ أن الهدف الإستراتيجي هـو فقـط واحـد مـن العنـاصر الأربعـة للمهمـة -ويقـوم بشرح دوره الخطير والتابع في الوقت نفسه.

إن "ماسـة اشريـدج" هـي أداة مفيـدة لوصـف المهمـة العامـة للمؤسسـة والهـدف الإستراتيجي. كما إنها تقدم تقيـيم مبـدئي عـن الفهـم العـام للمهمـة وأي صراعـات قـد تحدث مع الإستراتيجية الحالية. ولكي تكـون هـذه الأداة قويـة، يجـب أن يكـون هنـاك تناسب جيد بين زوايا الماسة المختلفة.

في حالة جمعية بيوت الشباب التاريخية(YHA) كان هناك تلائم جيـد. ومـع ذلـك، في السنوات الأخيرة، تم تغيير الإستراتيجية لتعكس الاحتياجات المتغـيرة للسـوق السـياحية. وقد تم بيع بيوت الشباب الصغيرة والريفية بالدرجة الأولى وتم اسـتثمار المـال في بنـاء بيوت للشباب في مواقع حضرية أكثر شعبية. ولم يعد النزلاء في حاجة إلى القيام بالأعمال المنزلية، فقـد كانـت هنـاك محاولـة لإضـفاء الطـابع المهنـي عـلى ادارة بيـوت الشـباب. ونتيجة لذلك كان هناك ثمة صراع بين الإستراتيجية ونقاط أخرى من ماسة أشريدج. وقد أعـادت إدارة (YHA) تأكيـد الهـدف السـابق لهـا مجـدداً وهـو "مـن أجـل مسـاعدة الجميع، خاصة الشباب ذوي الموارد المحدودة، للحصول على مزيد مـن المعرفـة والحـب والرعاية في الريف، وتقدير القيم الثقافية للبلدات والمدن. " ومع ذلك، كانت التغيـيرات مثيرة للجدل داخل المؤسسة.

تحليل أصحاب المصلحة

بالإضافة إلى مهمة المؤسسة، يمكن ان يكون من المفيد فهم السياق الأوسع الذي يتم تحديد المهمة في اطاره، لا سيما في حالة وجود العديد من أصحاب المصلحة ذوي النفوذ المؤثر. ونادراً ما يقوم أصحاب المصلحة بتحديد المهمة -التي هي شيء عادة ما يتم عمله داخل المؤسسة -لكنهم يضعون قيوداً على ماهية تلك المهمة.

تخيل مثلاً أنك جزء من أحد المجالس المحلية التي يتعين عليها أن تنشئ مهمة من شأنها أن تسعى للتوفيق بين الضغوط الآتية من قبل جمهور الناخبين والشركات والمؤسسات المحلية وعملاء مجلس الخدمات والموظفين والموردين والمؤسسات الحكومية المركزية والإقليمية والسياسيين الوطنيين وجماعات المصالح الخاصة ومؤسسات الأحزاب السياسية المحلية. ولعمل تحليل أصحاب المصلحة، يجب تقييم دوافع كل طرف منهم ومصالحه ومتطلباته ومدى قوته ونفوذه. ومن هذا نستخلص بعض الإستنتاجات حول القيود التي في اطارها تتم متابعة مهمة المؤسسة. وقد تكون النتائج مربكه، ولكن هذا هو الهدف. فالضغوط المتضاربة تحتاج إلى أن يتم تحديدها وفهمها كجزء من تقييم الوضع الراهن.

تلخيص الوضع العام

إن عمليات التقييم الخارجية والداخلية التي سبق توصيفها في هذين الفصلين الأخيرين ينبغي أن توفر قدراً كبيراً من المعلومات. فكيف يمكنك أن تجلب كل أطراف التفكير معاً في بيان موجز عن الوضع؟

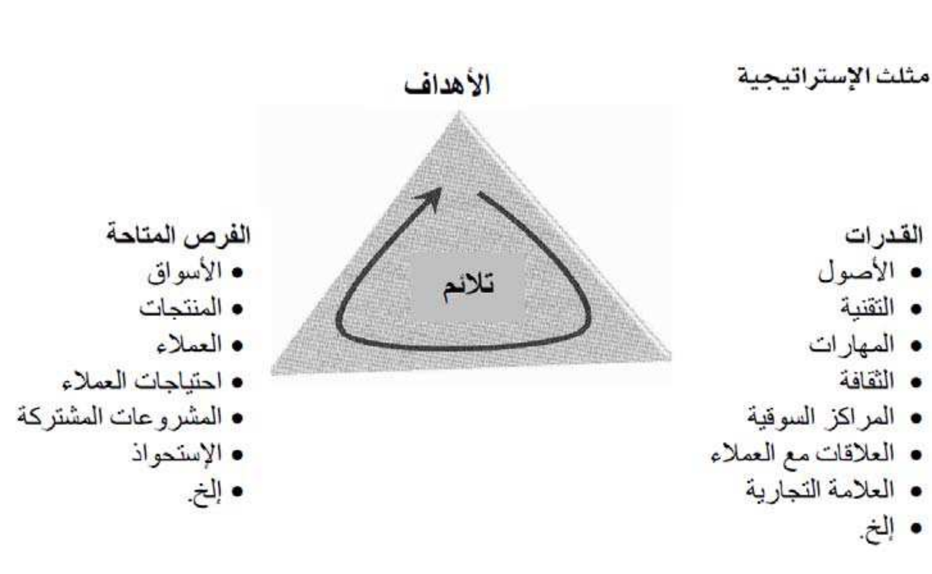
يمكن اعتبار أن تحليل SWOT هو الأداة الأكثر شيوعاً في ذلك الشأن. وتقوم الفكرة الأساسية في هذا التحليل على توثيق نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم التوصل الى إستراتيجية لاغتنام تلك الفرص والتصدي للتهديدات من خلال

معالجة نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة. ولكن هناك مشكلتان مع تحليل SWOT؛ الأولى هي أنه في نقطة القوة يمكن أن يكون هناك نقطة ضعف أيضاً، وكذلك الفرصة يمكن أن تكون تهديداً. على سبيل المثال، المخزونات المنخفضة التي تحتاج إليها الشركات اليابانية عادة ما يُنظر إليها على أنها من نقاط القوة لأنها تعمل على تقليل التكاليف وزيادة المرونة.ومع ذلك نجد أنها في الصين تعتبر من نقاط الضعف بسبب طبيعة الموردين الغير جديرين بالثقة ، وبالتالي تزيد من مخاطر تعطل شحنات التسليم. وبالمثل، نجد أن ظاهرة الإحتباس الحراري تمثل فرصة بالنسبة لمصنعي توربينات الرياح في الدول الغربية، ولكنها تشكل تهديداً بالنسبة للمزارعين في مناطق الدلتا المنخفضة في بنجلادش. ويمكن لتحليل SWOT أن يخدع المؤسسات ويقودها إلى سوء التقدير الخطير فيما يخص وضع تلك المؤسسات. أما المشكلة الثانية فهي أن تحليل SWOT لا يتضمن أية إشارة إلى أهداف المؤسسة.

وهناك بديل أفضل من تحليل SWOT -على الرغم من أنه أقل شهرة - هو "مثلث الإستراتيجية"، المبين في الشكل التوضيحي التالي. ولكي تتمكن من استخدامه، عليك أولاً أن تقوم بكتابة قائمة بأهداف المؤسسة، وقدراتها الداخلية (التي يمكن تحديدها على نطاق واسع لتشمل مراكز وأوضاع المؤسسة) والفرص الخارجية المتاحة عند الرءوس الثلاث للمثلث. في هذه المرحلة تكون هناك حاجة الى عدم وجود حكم حول ما إذا كانت القدرات تعتبر نقاط قوة أو ضعف، أو ما إذا كانت الفرص المتاحة تعتبر فرص جذب أو تهديد.

بعد ذلك عليك أن تتساءل عما إذا كان هناك تلائم جيد بين هؤلاء الرءوس الثلاث أم لا. على سبيل المثال، هل القدرات تقوم بتوفير نقاط القوة الضرورية والمطلوبة للتعامل مع كل فرصة من الفرص المتاحة؟ هل تقدم الفرص الإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف؟

فلنتأمل -كمثال -أحدى الشركات الصغيرة التي تعمل باستخدام تكنولوجيا عالية التقنية مع نوع جديد من البرمجيات ذات امكانية التعرف على الصوت، وتعمل تلك الشركة تحت إشراف أحدى الجامعات ويديرها ثلاثة من الأكاديميين الذين وضعوا لأنفسهم هدف إستراتيجي هو تطوير أحد المنتجات المستدامة والمربحة. نجد أن هناك الكثير من الفرص المتاحة للقيام بذلك لأن سوق هذا المنتج هو قائم بالفعل. كما أنهم لديهم القدرات التقنية – لكونهم قادة العالم في البرمجيات ذات الصلة .ومع ذلك، نجد أنهم يفتقرون إلى مهارات البيع والتسويق ورأس المال. يقدم مثلث الإستراتيجية إطار عمل بسيط لتلخيص وضع الشركة التي يقومون على إدارتها.



وفي حين أن مثلث الإستراتيجية هو وسيلة مفيدة للحصول على مستوى عال من النقاش، إلا أنه يحتوي على ضعف كامن؛ حيث النقاش إنه يسمح بسهولة للتفكير الغامض والغير محدد المعالم أن يمضي قدماً دون اعتراض. ومن ثم يكون من الأفضل أن يستخدم كأداة للعصف الذهني، أو أن يستخدم في وجود فريق من الخبراء الحقيقيين، أو باعتباره وسيلة لتلخيص الوضع بعد إجراء قدر مناسب من التحليل.

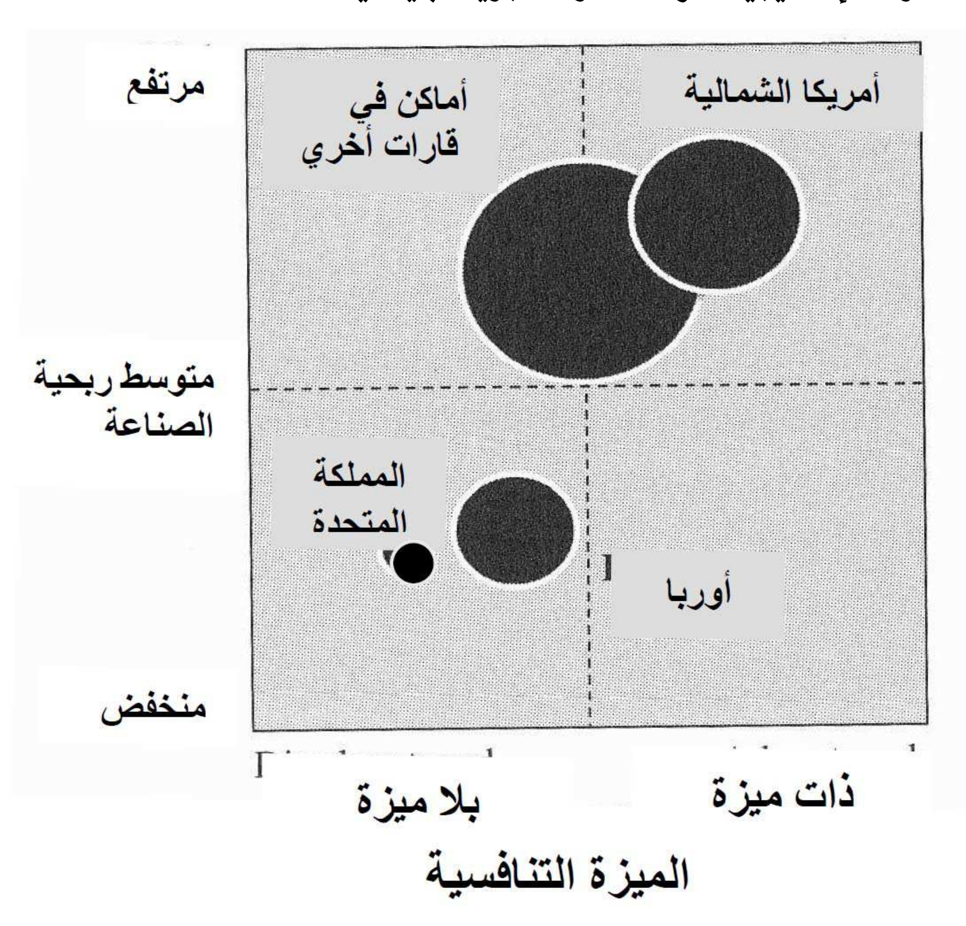
إنه يمكن أن يسمح بسهولة للتفكير الغـامض والغـير محـدد المعـالم أن يمضي قـدماً دون اعتراض. ومن ثم يكون من الأفضل أن يستخدم كأداة للعصف الذهني، أو أن يسـتخدم في وجود فريق من الخبراء الحقيقيين، أو باعتباره وسـيلة لتلخـيص الوضـع بعـد إجـراء قدر مناسب من التحليل.

وللتشجيع على المزيد من التفكير الدقيق، هناك بديل شائع وهو مصـفوفة الإسـتراتيجية (وتُعرف أيضاً باسم مصفوفة ماكينزي أو مصفوفة GE) - كما هو مبين في الشكل التـالي الخاص بمصفوفة الإستراتيجية لشركة الخطوط الجوية البريطانية.

في هذا المثال، نجد أن شركة الخطوط الجوية البريطانية تنافس في أربعة قطاعـات -كـل قطاع منها يظهر على شكل دائرة. ويظهر متوسط ربحية القطاع لجميع المتنافسـين مـن خلال موقعه على المحور الرأسي. ويتم توضيح حجم القطـاع عـن طريـق حجـم الـدائرة (والتـي يمكـن أيضـاً أن تكـون ملونـة لإظهـار النمـو السـوقي للقطـاع). وتُوضَـح الميـزة التنافسية من خلال موقعها على المحور الأفقي.

ويشير الشكل إلى أن شركة الخطوط الجوية البريطانية لها مركز جذب نسبياً فيما يتعلق برحلاتها الجويـة إلى قـارة أميركـا الشـمالية وغيرهـا مـن الوجهـات الأخـرى عبرمختلـف القارات (لأن تركيزها الرئيسي هو تحقيق النمو).

مصفوفة الإستراتيجية لشركة الخطوط الجوية البريطانية



كما نجد أن شركة الخطوط الجوية البريطانية لديها نقاط ضعف في المملكة المتحدة و الأسواق الأوروبية ذات القدرة التنافسية العالية (حيث كانت الشركة تقتصد وتعمل على تخفيض التكاليف في تلك الأسواق). ويمكن دعم جميع جوانب هذا التقييم عن طريق التحليل الأكثر تفصيلاً والوقائع التي تستخدم الأدوات والأطر السابق وصفها.

وتُعد هذه المصفوفة تطويراً لمصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية الشهيرة ، التي كان فيها معدل النمو في مكان متوسط ربحية الصناعة. والحصة السوقية في مكان الميزة التنافسية. وقد كانت مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الإستشارية) أداة إستراتيجية ثورية في وقتها ويمكن الإحتكام إليها لأنه من الممكن تحديد الأبعاد من خلالها على الرغم من وجود جدال دائم حول تعريف السوق المعنية لاستخدامه من أجل التوصل إلى الحصة السوقية) ومع ذلك، نجد أن أحد الافتراضات التي تقوم عليه

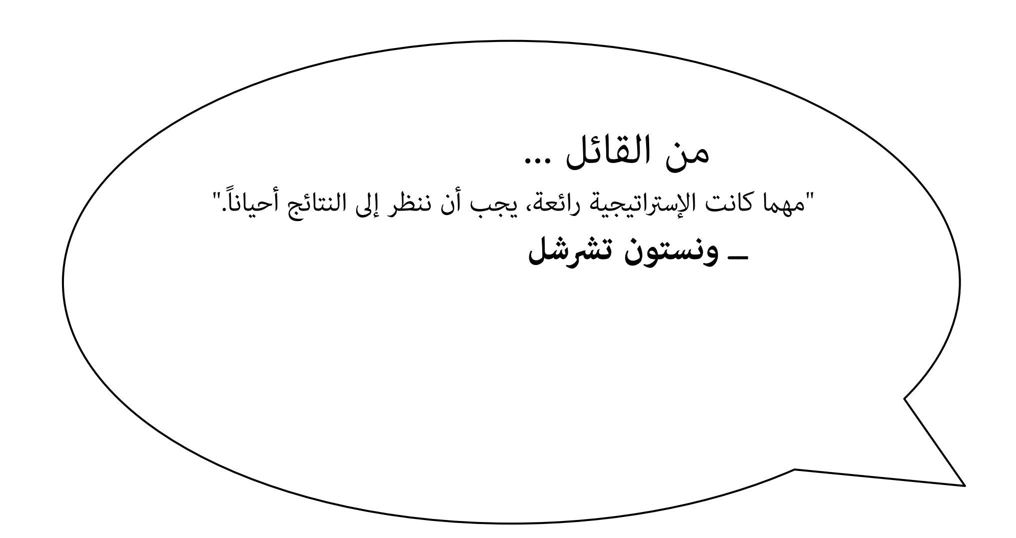
المصفوفة -وهو أن الحصة السوقية هو ضمانة للميزة التنافسية – يعتبر افتراضاً مفرطاً في التبسيط بالنسبة لبيئة العمل في الوقت الحالي.

وتقدم مصفوفة الإستراتيجية ملخصاً رفيع المستوى للعديد من القضايا التي يتناولها التقييم الخارجي والداخلي للوضع. وهناك استثناءات جديرة بالملاحظة ألا وهي أهداف المؤسسة (يعتبر مثلث الإستراتيجية هو الأفضل في هذا الشأن)، وما يحدث في البيئة الأوسع نطاقاً (على الرغم من هذا ينعكس بشكل غير مباشر في تقييم ربحية القطاع وحجمه ودرجة نموه).

دراسة واقعية: ما هو الأداء الفعلي؟

أحد أهم تحديات التحليل الإستراتيجي هو أنه غالباً ما يتطلب إصدار أحكام والتي تكون من الصعب البرهنة عليها، على الأقل ليس من دون قدر غير معقول من البيانات وتحليلها. ولهذا عليك أن تتحقق من أن تقييمك يتسم بالمنطقية، وذلك من خلال السؤال عما إذا كان هذا التحليل يتفق مع الأداء الفعلي. على سبيل المثال، إذا كنت تستنتج من التحليل أنك منافس قوي للغاية في أحد الأسوق الجاذبة بشدة، فإنك عندئذٍ سوف تتوقع أن يكون أداؤك جيد.

لاحظ أن الأداء، مثله مثل الإستراتيجية، ينبغي أن يتم تحليله على مستوى القطاع. وتعتبر الإجراءات العامة للأداء أفضل من لا شيء، لكن ليس كثيراً. وكذلك يجب استخدام مجموعة من المقاييس؛ حيث يجب أن تتنوع مجموعة المقاييس الصحيحة، التي عادةً ما تكون عبارة عن مزيج من المقاييس المالية والإستراتيجية والتشغيلية.



والمقاييس المالية هي الأكثر شيوعاً. وتعتبر معدلات الربحية هي الأكثر اتصالاً بالموضوع وليست السيولة النقدية أو نسب المتوسط المالي (التي تؤدي دوراً كبيراً بالنسبة للإستراتيجية المالية أكثر من استراتيجية العمل).

ويمكن أن يكون من المفيد إنشاء شجرة القيمة التي تطلق الأداء المالي عند مستويات من التفاصيل أكثر دقة وبصورة تدريجية. فنجد أن الشجرة المحددة سوف تختلف بحسب الصناعة (ومدى توافر البيانات). ويوضح الرسم البياني التالي مثال لأحد المنتجات الإستهلاكية.

ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يتم اختيار المقاييس بحيث يمكن قياسها ومقارنتها بالمعايير في مواجهة المنافسة من أجل إلقاء أقصى ضوء ممكن على ما اذا كان أداء المؤسسة جيد أم غير جيد.

مثال لشجرة القيم البسيطة:



وتتضمن المقاييس الإستراتيجية:

- جاذبية السوق والشريحة (حجم السوق ومعدلات النمو ومتوسط مستويات الربحية).
- النجاح التنافسي (مثل الحصة السوقية والاتجاهات السائدة في حصة السوق، وصورة العلامة التجارية وشهرتها، سرية تصنيف المتسوقين، المؤشر النسبي للسعر، حصة المبيعات من المنتجات الحديثة).
- الأداء من منظور أصحاب المصلحة باستثناء المساهمين (على سبيل المثال عدد حوادث السلامة، والرأي العام حول المؤسسة، ونتائج استطلاعات رأي الموظفين).
- المؤشرات الإستشرافية (مثل المنتجات في خط الانابيب والحجم ونوعية مجموعة الكفاءات).

أما **المقاييس التشغيلية** فعادةً ما تكون على درجة عالية من التخصيص، لذلك فالأمثلة التالية ليست سوى أمثلة توضيحية:

- الإستفادة من الطاقة الإستيعابية ، وقوة شبكة البيع بالجملة والإنفاق الإعلاني لصناعة البيرة.
- التكاليف لكل طلب مبيعات، ومعدل تكوين العملاء ، القيمة لكل عملية بيع، ومعدلات التحويل للشركات ذات المبيعات الموجهة.
- تكاليف التشغيل لكل ساعة ميجاوات من توافر الإنتاج خلال ساعات الذروة وكفاءة تحويل الوقود إلى طاقة لتشغيل محطة الطاقة.

أحد التحديات الذي ينطوي عليه قياس الأداء هو أنه في بعض الأحيان تعطي الإستراتيجية نتائج سوف تحدث في المستقبل البعيد. على سبيل المثال، نجد أن محطة الطاقة النووية تستغرق 10 سنوات حتى يتم بناءها وبدء الإنتاج بها، لذلك فمن الضروري أن يكون هناك دراسة حول المقاييس التي يمكن أن توفر قدراً معقولاً من

القيمة المتولدة اليوم. ففي الواقع غالباً ما تستخدم شركات توليد الطاقة صافي القيمة الحالية (قيمة التدفقات النقدية المستقبلية) لتقييم ما إذا كانت إستراتيجياتها الحالية واستثماراتها من المرجح أن تخلق قيمة على مدى حياتهم.

ماذا يحدث لو أن الأداء كان مختلفاً عما كان متوقعاً من التقييم الإستراتيجي - مثلاً، لو أن العمل الذي تعتقد أن له مركزاً تنافسياً قوياً بدأ يخسر المال؟ فمن الممكن أن يكون تقييمك الإستراتيجي خاطئ. ومن الممكن أيضاً أن شيئاً ما تسبب في أن تؤدي المؤسسة أعلى أو أقل من المستوى الذي يستحقه مركزها الإستراتيجي. على سبيل المثال، قد تفشل الشركات المتمركزة بقوة في تحقيق أداء مالي جيد لأن شخصاً ما من غير المساهمين هو من يحصل على القيمة (مثل الموظفين أو النقابات أو أصحاب المعاشات أو العملاء). بدلا من ذلك، قد تكون عمليات التشغيل محدودة الكفاءة جداً (كما هو الحال مع شركات صناعة السيارات الامريكية في فترة الثمانينات). وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تكون الأولوية لحل المشاكل التشغيلية قبل الانتقال الى وضع إستراتيجية جديدة.

ما تحتاج إلى قراءته

- "إســتراتيجية المحــيط الأزرق " تــأليف دبليــو تشــان كــيم ورينيــه موبــورن، صحيفة كلية ادارة الأعـمال بجامعـة هارفـارد -2005، وهـو عبـارة عـن كتـاب مشهور عن الإستراتيجية ويؤكد بصورة خاصة على أهمية خلق قيمة للعملاء.

- فيما يخص المناقشة حول مصادر الميزة التنافسية، انظر الفصول المختلفة لكتاب "تحليل الإستراتيجية المعـاصرة"، تـأليف روبـرت جرانـت وكـذلك كتـاب "أمـراء الإستراتيجية"، تأليف والتر كيتشل الثالث، هارفارد بزنس برس-2010.

- وهناك طريقة مفيدة لفهم كيف أن المصادر المختلفة للميزة تكون مرتبطة فيما بينها وتعطي أداء أفضل وهي استخدام "نظـم التفكـير". ومـن الكتـب في هـذا الموضوع كتاب " النظام الخامس" تأليف بيتر سـينج ، دار رانـدوم للـنشر-1993 وكتاب "ديناميكيات الإدارة الإستراتيجية"، شركة جون

وايـلي أنـد سـونز المحـدودة وكتـاب "أساسـيات ديناميكيـات الإسـتراتيجية" (الكتاب الاليكتروني من موقع(*www.strategydynamics.com*)
- وكلا الكتابين تأليف كيم وارين.

- لمزيد من القراءة حول المهمة والأهداف، راجـع كتـاب "مغـزى المهمـة" تـأليف أندرو كامبل وسالي يونج، كتب الاقتصاد / هاتشينسون-1990، أو كتـاب "خلـق مغزى المهمة"، التخطيط طويل المدى، المجلد 24، العدد 4، أغسطس-1991.

- ولمزيـد مـن المعلومـات العامـة حـول النسـب الماليـة، انظـر كتـاب تحليـل الإستراتيجية المعاصرة لجرانت، الفصل الثاني بعنوان " وضع تحليل الأداء موضع التطبيق". وكذلك كتاب ريتشارد كوتش " الدليل إلى الإسـتراتيجية" الـذي يقـدم أيضاً بعض الأمثلة المهمة.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتتذكر أن:
إن الإستراتيجيات الناجحة تُبنى على الفهم الثري لوضعك الخاص.

الفصل الرابع

تطور الإستراتيجية

ويشمل:

- **لماذا تتصف حالة عدم اليقين بالصعوبة**
- **إيجاد قائمة لحالات عدم اليقين المحتملة**
- **وضع نماذج لكيفية تطور حالات عدم اليقين**
- **ترتيب الأولويات بشأن حالات عدم اليقين**
- **تلخيص**

يجب أن تعمل الإستراتيجيات في المستقبل - وليس في الماضي. فالإستراتيجيات يجب أن يتم اختيارها ليس فقط على أساس الوضع الراهن، ولكن على أساس امكانية تطور هذا الوضع، حتى لو كان المستقبل غامضاً بدرجة كبيرة ويصعب التنبؤ به. ويمثل هذا مشكلة كبيرة لصناع القرار الإستراتيجي؛ فهم يجب عليهم اتخاذ قرارات كبرى دون معرفة الكيفية التي سوف تُنفذ بها هذه القرارات. ويشرح هذا الفصل كيفية التفكير بشأن عدم اليقين بطريقة منهجية من خلال فهم اصوله وآثاره المحتملة، ومن ثم التفكير في مصادر عدم اليقين التي تحتاج أن يتم معالجتها عند خلق الإستراتيجية.

صعوبة وضع عدم اليقين

إن حالة عدم اليقين هي أي جانب من جوانب التنمية المستقبلية للبيئة الخارجية أو الداخلية لا يمكن التنبؤ به بالتفكير المسبق. فحالات عدم اليقين الإستراتيجية هي تلك التي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الإستراتيجية.

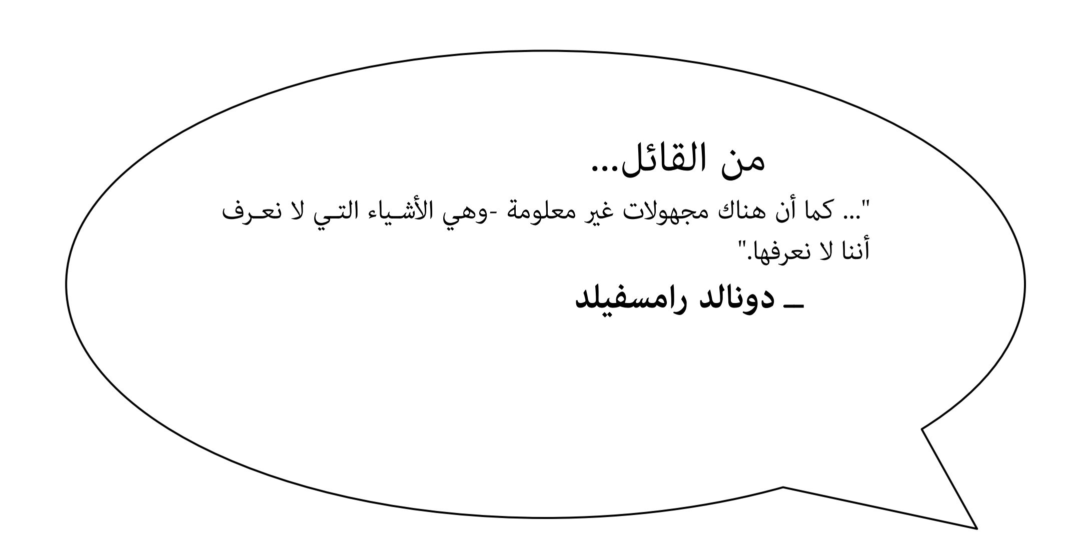
إن مفهوم عدم اليقين ربما يبدو واضحاً، ولكن غالباً ما يتم التقليل من آثاره و تجاهل الجانب الإيجابي فيه. وفي كثير من الأحيان، نجد أن أخطر حالات عدم اليقين لا يتم حتى أخذها في الاعتبار أثناء تصميم الإستراتيجية.

ويمكن أن يكون من السهل أحياناً التعامل بصورة نسبية مع وضع عدم اليقين. فعلى سبيل المثال، سلسلة متاجر تيسكو المنتشرة في المملكة المتحدة يمكنها عمل تقييم مقبول لطلب العملاء الخاص بالأطعمة للعام المقبل. فنجد أن هناك أشكالاً أخرى من عدم اليقين -مثل الحملات المحتملة لخفض الأسعار من جانب منافسي متاجر تيسكو - يكون التنبؤ بها أقل سهولة. ومع ذلك، فإن تلك "المجهولات التي نعرفها" يمكن على الأقل توقعها، حتى لو كانت الطريقة التي سوف تنكشف بها تلك المجهولات لا يمكن التنبؤ بها على وجه الدقة.

ولكن هناك مجهولات أخرى يكون من الصعب جداً توقعها. فعلى سبيل المثال، توقع عدد قليل من البنوك حجم الأزمة المالية العالمية. ولكنهم لم يكتفوا فقط بالتقليل من احتمال حدوث حدث كهذا، ولكن الكثير منهم رأى أن مثل هذا الانهيار كان من المستحيل حدوثه. إن مثل هذه " المجهولات التي لا نعرفها " والتي يمكن وصفها بالزلزالية لا يمكن القول بأنها غير متوقعة تماماً ولكن صناع القرار الأذكياء المعنيين بالأمر لا يبدو أنهم قد أدركوا أهميتها الكامنة. أما رد الفعل الطبيعي المفعم بالبشرية و الإنسانية لحالة عدم اليقين فهو إما تجاهلها وإما التظاهر بأن المستقبل أكثر تأكيداً مما هو عليه حقاً.

إن حالة عدم اليقين ليست دائما شيئاً سيئاً. ففي الواقع، معظم كبريات الفرص المتاحة للنمو تأتي من التغيرات الغير متوقعة التي يستغلها هؤلاء الذين يكون لديهم السرعة الكافية للإستجابة. إن فهم وادراك كيف يمكن أن يتطور الوضع قد يعطي الكثير من الإيجابيات -وليس فقط الأخبار السيئة.

عند وضع إستراتيجية ما، يجب تخصيص المزيد من الوقت والفكر للنظر في الآثار المترتبة على وضع عدم اليقين أكثر من الوقت والفكر الذي يتم تخصيصه عادةً في معظم المؤسسات.

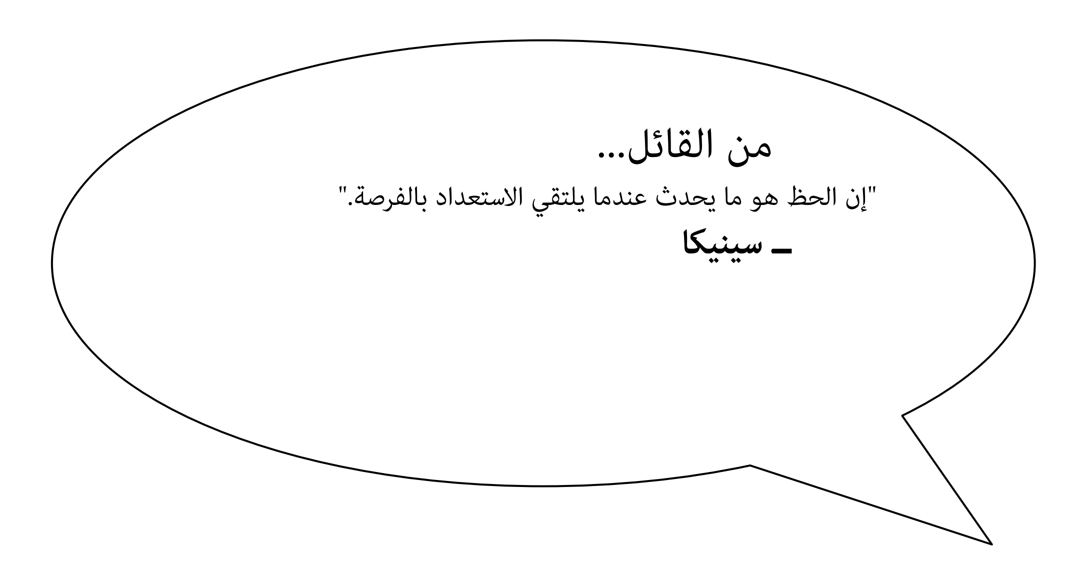


النُهج العامة للتعامل مع حالة عدم اليقين

كيف يمكن التعامل مع "مفارقة حالة عدم اليقين"؟ – حيث إن صناع القرار يتعين عليهم اتخاذ خيارات كبيرة دون معرفة كيفية تنفيذ تلك الخيارات. أحد النُهج المفيدة للتعامل مع هذه المفارقة هو أن نستنتج أنه لا جدوى من التظاهر بأن المستقبل يمكن التنبؤ به. وبدلا من ذلك، نقوم باختيار أحد الخيارات الذي توفر قدراً من المرونة ونقوم بالاستعداد للتكيف. ولكن للأسف، حتى هذا يقتضي من الخبير الإستراتيجي أن يفكر في نوع التكيف الذي قد تكون هناك حاجة إليه ومقدار ما يجب إستثماره في التحلي بالمرونة.

وهناك نهج آخر -وهو الذي نتخذه هنا -يفترض هذا النهج أنه بالرغم من أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به، إلا أنك لا تزال بإمكانك الإعداد له. فيمكنك أن تقوم بعمل تخمين يُبنى على أساس علمي حول الكيفية التي قد يتطور بها الوضع ومن ثم انتقاء الخيارات التي من المرجح أن تنجح في الأوقات المستقبلية الأكثر احتمالاً (ويكون لها فرصة للبقاء في أوقات مستقبلية أخرى). ولا يمكنك التخلص من أثر الحظ

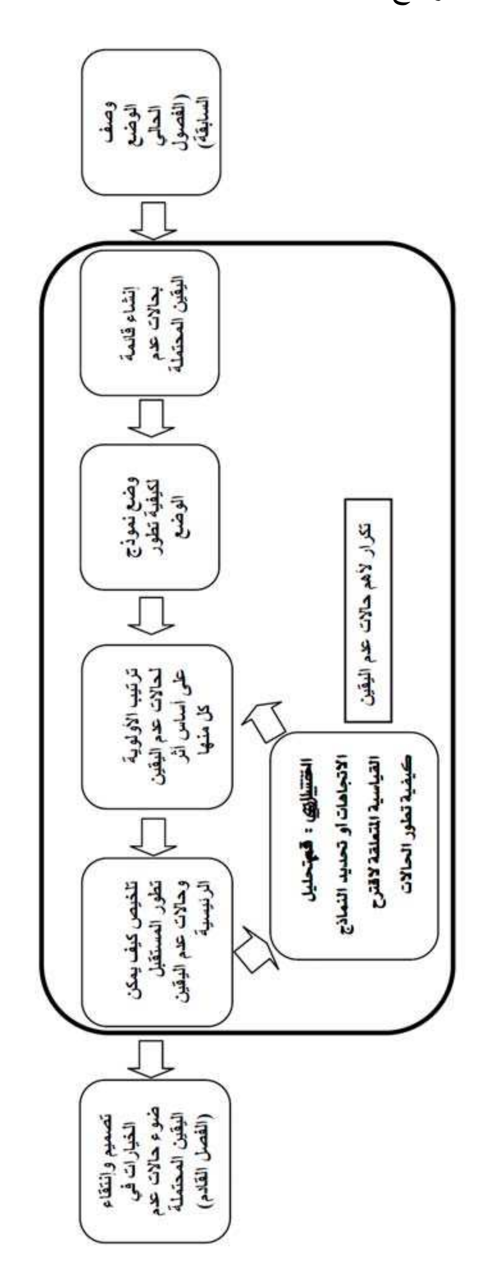
الجيد او الحظ السيئ، لكن يمكنك أن تستعد للتعامل معه -مما يؤدي إلى زيادة الفرص المتاحة أمامك لتحويل أي تهديد محتمل إلى فرصة متاحة ينبغي اغتنامها.



إن أبسط طريقة هي استخدام الحدس: عليك أن تفكر في الخيارات المستقبلية البديلـة، وكيف يمكن أن تمضي حالات عدم اليقين الرئيسية إلى نهايـة المطـاف ومـا الـذي يمكنـك عمله حيال ذلك. إذا كنت في حاجة الى بعض المساعدة، هناك نهج أكثر تنظـيماً موضـح في الجدول التـالي. ولا يجـب عليـك أن تعمـل مـن خـلال جميـع الخطـوات بالتفصـيل. فلحسن الحظ، يمكنك أن "تنتقي وتمزج" عنـاصر مختلفـة، وأن تقـوم بـبعض الخطـوات باستخدام الحدس والبعض الأخر باستخدام التحليل.

ابدأ من على اليسار مـن خـلال وصـف الوضـع الحـالي باسـتخدام الأدوات والأطـر التـي وردت تفصيلاً في الفصلين السابقين. ثم انتقل إلى الخطوات الموجودة في المربع الأوسـط، والتي هي تلك الخطوات التي يغطيها هذا الفصل.

إسقاط لكيفية تطور الوضع



أولا: قم بإنشاء قائمة طويلة لحالات عدم اليقين المحتملة -مثل، معدل النمو الخاص بطلب العملاء. ثم قم بوضع نموذج للكيفية التي يمكن بها أن تتطور حالات عدم اليقين هذه. على سبيل المثال، يمكنك وضع نموذج لعدد العملاء والطلب لكل عميل، وأن تخلص إلى أن الطلب قد ينمو بنسبة 5٪ إلى 10٪ سنوياً.

والآن قم بترتيب حالات عدم اليقين حسب الأولوية من خلال تقييم التأثير المحتمل لكلٍ منها. على سبيل المثال، مستويات الطلب يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على الربحية وذلك لأن لدى المؤسسة تكاليف ثابتة عالية جداً -وفي هذه الحالة، فإن التغير في مستويات الطلب سوف يحتل مرتبة متقدمة في القائمة. وأخيراً، قم بتكوين وتحويل التحليل الخاص بك إلى وجهة نظر لكيف يمكن للمستقبل أن يتطور وكيف يمكن التخطيط لحالات عدم اليقين الرئيسية.

فيما تبقى من هذا الفصل نقوم بوصف الأدوات والنُهج التي يمكن استخدامها لدعم كل خطوة من هذه الخطوات في تحليل حالة عدم اليقين.

إنشاء قائمة بحالات عدم اليقين المحتملة

لإنشاء قائمة بحالات عدم اليقين التي ربما تؤثر على حصيلة الإستراتيجية، يمكنك ببساطة أن تسأل نفسك: كيف يمكن أن يتطور الوضع؟ وما هي حالات عدم اليقين؟ إذا كان هناك ثمة مخاطرة أنك لن تستطع أن تفكر على نطاق واسع بما يكفي، عليك تحفيز وتنشيط تفكيرك بالنظر ملياً في **التصنيفات المختلفة لحالات عدم اليقين.**

من تحتاج إلى معرفته هو

نسيم طالب

ولد نسيم طالب عام 1960 وتربى في لبنان. وفي هذا البلد الغير محظوظ، تلقى نسيم تعليمه في عدم القدرة على التنبؤ. ويُوصف بأنه من كبار التجار السابقين في وول ستريت، وخبير في المخاطر، وأستاذ جامعي في مجال هندسة المخاطر، لكنه أكثر شهرة بسبب كتابه الأكثر مبيعاً "البجعة السوداء" ، وفيه يقوم بطرح أن أهم التغييرات التي تؤثر على المؤسسات والحياة هي تلك المجهولات التي لا نعرفها. على سبيل المثال، يصف نسيم المناقشات مع إدارة كازينو ميراج MGM في لاس فيجاس، التي "أنفقت مئات الملايين من الدولارات على نظرية المقامرة والمراقبة ذات التقنية العالية، في حين أن الجزء الأكبر من المخاطر جاء من خارج النماذج الخاصة بهم،" - مثل النمر الأبيض الذي هاجم الساحر روي هورن في أكتوبر 2003، وكلف هذا الحادث الكازينو مبلغ 100 مليون دولار.

وقد تزامن نشر كتاب "البجعة السوداء" مع إندلاع الأزمة المالية العالمية. ومثل هنري منسبيرج، قدم طالب علاجاً للإفراط في الثقة التي ظهرت في بعض الأقسام الخاصة بصناعة الإستراتيجية، ووضع الكثير من الإيمان في خطط وتوقعات الخبراء. وكما قال في كلماته: " إن هوايتي الأساسية هي إغاظة الناس الذين يأخذون أنفسهم

ومستوى معرفتهم بجدية تامة، وأولئك الذين لا يملكون الشجاعة للقول أحياناً: لا أعرف ..."

إحدى طرق تصنيف حالة عدم اليقين تتم وفق الأطر الزمنية. فلنتأمل على سبيل المثال قراراً إستراتيجياً بالإستثمار في محطة لتوليد الكهرباء تعمل بالفحم. عليك أن تفكر في حالات عدم اليقين التي قد تسود ذات مرة واحدة أو لمدة عام واحد أو في إطار زمني لمدة 15 عاماً. إن حالة عدم اليقين قصيرة الأجل هي ما إذا كان بإمكانك الحصول على ترخيص لإقامة المحطة أم لا وما إذا كانت شركة شبكة الكهرباء ستوافق على توصيلك بشبكة الكهرباء أم لا. أما حالة عدم اليقين المتوسطة الأجل فتتعلق بثمن الطاقة التي تبيعها أنت في سوق الطاقة. أما حالات عدم اليقين طويلة الأجل فإنها تتضمن ما إذا كانت الأنظمة الحكومية في نهاية المطاف سوف تقوم بغلق المحطات التي تعمل بالفحم نتيجة لزيادة انبعاثات غاز ثاني اكسيد الكربون. وبهذه الطريقة سوف تتمكن من إنشاء قائمة أكثر شمولاً لحالات عدم اليقين مما لو كنت تستخدم الحدس فقط (والذي قد يميل إلى التركيز على الحالات الخاصة بالمدى القصير فقط، أو المدى الطويل - اعتماداً على عقليتك الخاصة).

لاحظ أن التعريفات الخاصة بالمدى القصير في مقابل المدى الطويل سوف تعتمد على طبيعة الإستراتيجية والقطاع. فبالنسبة لشركة تعمل في مجال الطاقة مثلاً، ربما يكون المدى الطويل من 15 إلى 30 سنة، ولكن اذا كنت تريد وضع خطة لأحد خطوط الموضة والأزياء، فربما يكون المدى الطويل 12 شهراً فقط.

وهناك طريقة أخرى لتصنيف حالات عدم اليقين وهي ان تفكر في حالات عدم اليقين الإستراتيجية المرتبطة بالمفاهيم التي قدمناها في الفصول الأولى المتعلقة بالبيئة الخارجية والوضع الداخلي -مثل حالات عدم اليقين بشأن الجاذبية والقدرة التنافسية. وفيما يلي نقوم بتوضيح البعض منها مع الأمثلة المتعلقة بالإستثمار في محطة لتوليد الكهرباء تعمل بالفحم:

- حالات عدم اليقين بشأن **تنويع القطاعات**. ما هي الصناعات والقطاعات التي يمكن أن تنشأ وتنمو وتندمج وتضعف وتموت؟ على سبيل المثال، تجارة تجزئة البنزين طويلة المدى من الممكن أن تندمج مع توزيع الطاقة في حالة ما إذا كسبت السيارات الكهربائية حصة سوقية كبيرة.

- حالات عدم اليقين بشأن **جاذبية القطاع** (الحجم والنمو والربحية). إن حجم ونمو أسواق الطاقة يمكن التنبؤ به بصورة نسبية ولكن ولكن هناك حالة كبيرة من عدم اليقين حول الأسعار المستقبلية ، وبالتالي الأرباح، لأن الأسعار والأرباح تتأثران بعوامل يصعب التنبؤ بها، مثل مستوى القدرة الأعلى أو القدرة الأدنى في سوق الطاقة.

- حالات عدم اليقين حول **القيمة المضافة للعملاء وسائر أصحاب المصالح**. على سبيل المثال، كيف سيكون رد فعل المجتمع المحلي تجاه إقامة المحطة؟ هل سيرحبون بها دعماً للإقتصاد المحلي أم أن لديهم مخاوف بشأن التلوث المحتمل أو حوادث السلامة؟

- حالات عدم اليقين حول **الميزة التنافسية**. حيث إن قدرة المحطة على المنافسة في المستقبل هو أمر غير مؤكد لأن سعر الفحم ومستوى الضرائب على انبعاثات الكربون يصعب التنبؤ بهما.

وهناك طريقة ثالثة لتصنيف حالة عدم اليقين وذلك من خلال درجة "عدم القدرة على التنبؤ"، مثل، " المجهولات التي نعرفها والتي يمكن بصورة نسبية التنبؤ بها"، و "المجهولات التي لا نعرفها". ففي حالة محطة توليد الكهرباء، نجد أن الطلب على الطاقة يمكن التنبؤ به نسبياً. وحالات عدم اليقين مثل سعر الطاقة، ومشاعر المجتمع حول المحطة ، واستجابة المتنافسين هي مجهولات نعرفها -وكما تعلم أن هذه حالات

من عدم اليقين ولكن لا يمكن التنبؤ بدقة حول كيف ستتطور تلك الحالات بأي درجة من الدقة.

والمجهولات التي لا نعرفها هي الأشياء التي لم تكن حتى قد فكرت فيها. وبحسب التعريف، هي الأشياء التي من الصعب إدراكها -وإن كان ذلك ممكناً. ويكون العصف الذهني لحالات عدم اليقين التي لم يتم النظر فيها فحتى الآن في التقييم الإستراتيجي الخاص بك، مثل تطوير تكنولوجيا الطاقة الجديدة التي يمكن أن تضعف القدرة التنافسية للتكنولوجيات القائمة، أو تُحدث تغيراً نوعياً في الوضع السياسي الجغرافي الذي يمكن أن يؤثر على تأمين بعض إمدادات الوقود، مع التأثيرات المتواصلة بالنسبة لقطاع صناعة الطاقة. وبذلك، سوف تقوم بتحويل "المجهول الذي لا تعرفه" إلى مجهول تعرفه ".

السيناريوهات

هناك بديل لهذا النهج الإختزالي نوعاً ما لحالة عدم اليقين وهو إيجاد سيناريوهات أو تصورات مختلفة لكيف يمكن أن يتطور المستقبل.

فهناك سيناريو يمثل وجهة نظر شاملة ومتسقة منطقياً للحالة المستقبلية المحتملة. فهو يساعد على التعرف على أهم حالات عدم اليقين، وكيف يمكن تطورها. وعلاوة على ذلك، فإن هذا السيناريو غالباً ما يقدم نظرة أوسع للكيفية التي قد يتطور بها المستقبل من مجرد التفكير في حالات محددة من عدم اليقين. على سبيل المثال، عند مناقشة الإستثمار في محطة توليد الكهرباء، فربما تتوصل إلى ثلاثة تصورات:

1-"العمل بشكل عادي" -وفي هذا التصور تتنافس محطات الفحم على التكاليف، مما يعطي الفرصة لتوسيع المحطة.

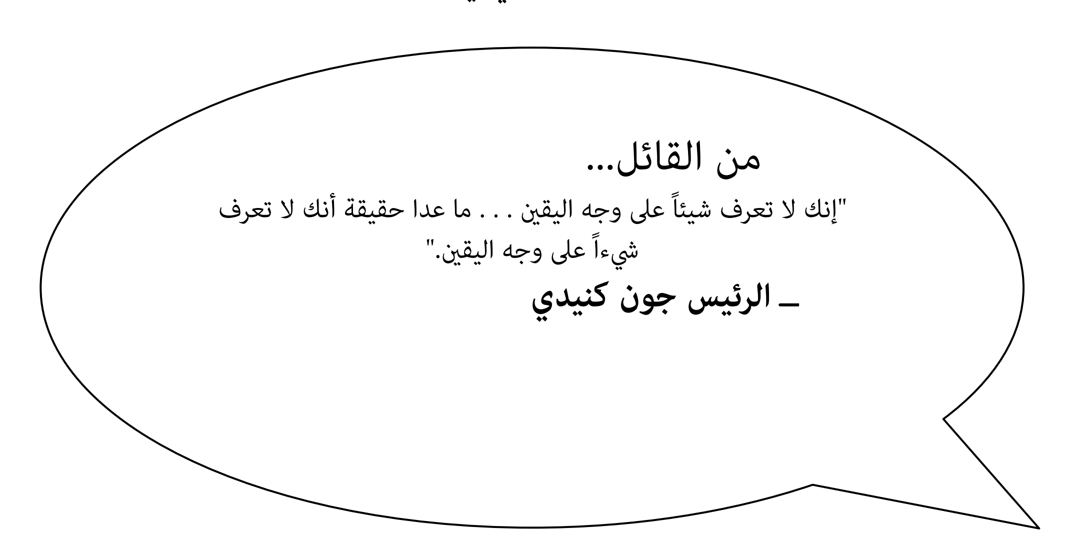
2-"الإحباط" – وفيه لا تتكبد المحطة تكاليف مرتفعة، لكنها لا تستطيع أن تتوسيع بسبب وجود مقاومة من أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع

المحلي أو شركة شبكة الكهرباء.

3-"عالم نقي بلا تلوث" -وفيه تعاني كل محطات الفحم من فرض ضرائب فادحة بسبب انبعاث الكربون الذي يضر بالبيئة ويجب غلقها.

من هذه التصورات يمكنك ان ترى ان هناك حالتين كبيرتين من عدم اليقين. الأولى، هي عبارة عن مزيج من الضغوط البيئية والتكنولوجية التي قد ترفع من تكلفة المحطات التي تعمل بالفحم، وتجبرهم على إغلاق المحطات أو العمل بهوامش ربح أقل. والثانية هي ما إذا كنت ستحصل على ترخيص لتوسيع نطاق الإستثمار الأولي لمحطة الطاقة بسبب مقاومة المجتمع المحلي أو شركة شبكة الكهرباء.

ويوضح هذا عدداً من النقاط التي يجب تذكرها حول هذه السيناريوهات. النقطة الأولى هي أن هذه السيناريوهات ينبغي أن تلتقط أهم حالات عدم اليقين. والثانية هي أنه من الأفضل أن يكون عدد السيناريوهات قليل نسبياً -وإلا فإن العملية برمتها تصبح معقدة للغاية. وأخيراً أنه ليس المهم محاولة توقع أي من هذه السيناريوهات هو الأكثر احتمالاً، لأن أياً منهم من الممكن أن يحدث بصورة معقولة. وبالتالي، فإن الإستراتيجية النهائية يجب أن تعمل بشكل مثالي في كل هذه السيناريوهات الثلاثة.



إن السيناريوهات هي وسيلة قوية لتحديد حالات عدم اليقين المهمة. فيمكن أن تكون السيناريوهات مفيدة بصفة خاصة إذا كنت تقوم بوضع الإستراتيجية في مجموعة، أو كنت في حاجة إلى نقل الإستراتيجية لعدد كبير من الناس. فهي تعمل على فتح عقول الناس إذا كانوا يجدون انه من الصعب تخيل لماذا تحتاج الإستراتيجية الحالية إلى تغييرها. فالسيناريو ليس مجرد أداة تحليلية لكنه طريقة لتحدي الفكر القائم ولإثارة النقاش.

وضع نماذج لتطور الوضع

في هذه المرحلة تكون قد قمت بعمل قائمة طويلة أكثر من اللازم لحالات عدم اليقين. أما المرحلة التالية فهي تحديد الأولويات. وربما تكون قادراً على القيام بذلك بشكل بديهي أو قد يكون الجواب واضحاً على الفور. وإن لم يكن كذلك، فيجب أولاً أن تضع نموذجاً للكيفية التي قد تتطور بها حالات عدم اليقين، ثم تقوم بترتيب الأولويات لحالات عدم اليقين على أساس تأثيرها المحتمل على محصلة الإستراتيجية.

هناك عدد من الطرق المختلفة لوضع نموذج لحالة عدم اليقين. فأحياناً يكون وضع النموذج الكمّي ممكناً. على سبيل المثال، لوضع نموذج لحالة ما من عدم اليقين حول الطلب على الطاقة، يمكنك أن تنظر ببساطة في التوقعات بشأن مستويات السكان (والتي غالباً ما يمكن الاعتماد عليها بصورة معقولة) وضربها في تقديرات استخدام الطاقة بالنسبة للفرد (والتي يمكن الاعتماد عليها بشكل معقول أيضاً).

إن وضع النماذج الكمّية يمكن أن يكون أكثر تعقيداً من مجرد ضرب رقمين معاً. على سبيل المثال، نماذج الحاسوب يمكن أن تتنبأ بأسعار الطاقة على أساس التغيرات في الطلب وأسعار الوقود في المستقبل ومقدار ونوع القدرة المتاحة لمحطة الطاقة والخصائص التشغيلية لجميع محطات توليد الطاقة الخاصة في المنطقة. فهي تستخدم المدخلات مثل أسعار الوقود لتقديم توزيعاً محتملاً لأسعار الطاقة المتوقعة.

إن وضع مثل هذه النماذج يتطلب أن يكون لديك جميع البيانات التي تحتاجها لإجـراء تقدير للإحتمالات المستقبلة. ولكن مـاذا لـو لم تكـن لـديك تلـك البيانـات؟ عـلى سـبيل المثال، لتشغيل برنامج الحاسوب الذي يتوقع أسعار الطاقـة سـوف يتطلـب ذلـك عمـل تقديرات خاصة بأسعار الوقود في المستقبل والتي قد لا تكـون متـوفرة. البـديل الوحيـد هو استخدام نهج نوعي، ينظر في الإتجاهات الأوسع نطاقاً أو النماذج القياسية المناظرة، واستخدامها لإستخلاص التوقعات المستقبلية النوعية لكيفية تطور اسعار الوقود.

على سبيل المثال، تكشف التوقعات المتعلقة بنمو الطلـب العـالمي عـلى الطاقـة وتـوافر امدادات الطاقة عن أن هناك الكثير من الفحم في العالم في حين وجـود كميـة محـدودة من النفط -وأن الكثير من النفط تتحكم فيه منظمة اوبك. كـما أن الطلـب عـلى الـنفط يتزايد بشكل أسرع من النمو في الإحتياطيـات النفطيـة (وهـي الـنفط الـذي لا يـزال في باطن الأرض). ولذلك فبإمكانك افتراض أن أسعار الفحم على المدى الطويل سوف ترتفع بما يقارب مستوى التضخم لكـن أسـعار البـترول سـوف ترتفـع بشـكل أسرع. ومـدعوماً بهذه التنبؤات العامة يمكنك أن تنتقل إلى عمـل توقعـات مسـتقبلية حـول التغـيرات في أسعار الطاقة باستخدام برنامج الحاسوب.

ومع ذلك، ففي أحيان أخرى نجد أن النموذج الكمي غير متاح أو غير ممكـن عملـه. في هذه الحالات هناك تقنيات تساعدك على وضع نموذج لكيفية تطور حالات عدم اليقـين -نقوم بمناقشة البعض من أكثر تلك التقنيات شيوعاً في الأقسام القليلة المقبلة.

الاتجاهات الأوسع نطاقاً

من الممكن أن يكون تحليل PESTLE -الذي سبق تناوله في الفصل الثاني –وسيلة مفيدة للتفكير في حالات عدم اليقين ذات الصلة بالإتجاهات الأوسع نطاقاَ في البيئة الكلية – وذلك من خلال التفكير في كيفية تطور الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. وعادة ما تكون البيانات المتعلقة بهذه الاتجاهات متاحة ويمكن تطبيقها للنظر في كيف يمكن لحالة من عدم اليقين أكثر تحديداً أن تتطور.

على سبيل المثال، فلننظر في أحدى حالات عدم اليقين بشأن ما إذا كان سيتم السماح لمحطات الطاقة التي تعمل بالفحم بالعمل في المستقبل أم لا. فمن الممكن أن تؤدي الاتجاهات البيئية إلى الضغط لإغلاق المحطات التي تعمل بالفحم. ويشير التاريخ القانوني والتنظيمي إلى أن المحطات الموجودة التي تعمل بالفحم لن تضطر إلى الإغلاق عن طريق القرارات الحكومية. ولكن قد يتم فرض رسوم إضافية عليها من شأنها أن تؤدي إلى نتائج مشابهة. من ناحية أخرى، تشير الاتجاهات التكنولوجية إلى أنه قد يكون هناك وسائل لتخزين ثاني أكسيد الكربون الذي تنتجه محطات الفحم، وأن مصادر الطاقة البديلة مثل الرياح والطاقة الشمسية لن تلبي احتياجات العملاء تماماً نظراً للطبيعة المتقطعة الغير دائمة لإنتاجها. كما تشير الاتجاهات الاقتصادية أيضاً إلى أن التكلفة المنخفضة نسبياً للمحطات التي تعمل بالفحم تعطي مزيد من الأفضلية للرياح والطاقة الشمسية. وبالتفكير في كيف يمكن لاتجاهات PESTLE هذه أن تتطور، من الممكن أن نرى كيف أن حالات عدم اليقين المحددة حول بقاء المحطات العاملة بالفحم قد تتطور.

يمكن أن يُستخدم تحليل مخاطر الدولة -وهو نسخة من تحليل PESTLE-

على نحو مماثل لبناء استكشاف لما قد يحدث في المستقبل في بلد معين في حالة إذا كنت – مثلاً -تخطط لبناء مصنع للفحم في إندونيسيا.

إن تحليل الاتجاهات الأوسع نطاقاً مثل هذا يتطلب بعض العمل المتخصص بدرجة عالية. على سبيل المثال، تخيل أن تطوير طاقة الرياح هي واحدة من حالات عدم اليقين الرئيسية لديك. ستحتاج إذن لمعلومات حول التكنولوجيا الحالية، والموردين، والإنتاج وتكاليف التشغيل والتنظيم ونظم الدعم، وكيف يمكن لكل هذه الأمور أن تتطور مع مرور الوقت. ومثل هذه العملية تتطلب موارد ضخمة، وتخطيط دقيق وجمع للبيانات الشاملة وتحليلها.

النماذج القياسية المناظرة في الصناعة

إن تحليل الاتجاهات الأوسع نطاقاً لمحاولة تصور كيف قد تتطور حالات عدم اليقين يمكن أن يمثل مهمة كبرى. وهناك نهج أكثر تركيزاً هو التفكير في نموذج قياسي أو تناظري ذي صلة بالحالة. إن الفكرة هي أن نفكر "كيف يمكن أن تتكشف حالات عدم اليقين في حالة ما إذا تطور الوضع بنفس الطريقة كما في هذا النموذج القياسي المناظر. على سبيل المثال، بالعودة إلى المثال الخاص بمحطة الطاقة التي تعمل بالفحم، إذا كانت حالة عدم اليقين التي انت مهتم بشأنها هي تطوير عمل توربينات طاقة الرياح، وكنت قد استخدمت قياساً خاصاً بتطوير محرك السيارة وظهور فورد كشركة رائدة في السوق، فقد تفكر حينئذٍ في كيف يمكن أن تتوحد العديد من مختلف الشركات المصنعة لتوربينات الرياح اليوم وتتحول إلى شركة منتجة واحدة أو اثنتين باستخدام تقنيات إنتاجية ضخمة لإنتاج توربينات موحدة وبتكلفة أقل – مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية.

والبراعة هنا تكمن في تحديد النموذج القياسي الذي يتوافق مع الوضع الخاص الذي تحاول تحليله. وهناك العديد من النماذج القياسية المناظرة المتاحة – وقد قمنا هنا بالوصف بإيجاز للبعض من هذه النماذج الأكثر استخداماً وشيوعاً، ويمكن اكتشاف المزيد عن كل منها باستخدام المراجع الموجودة في نهاية الفصل.

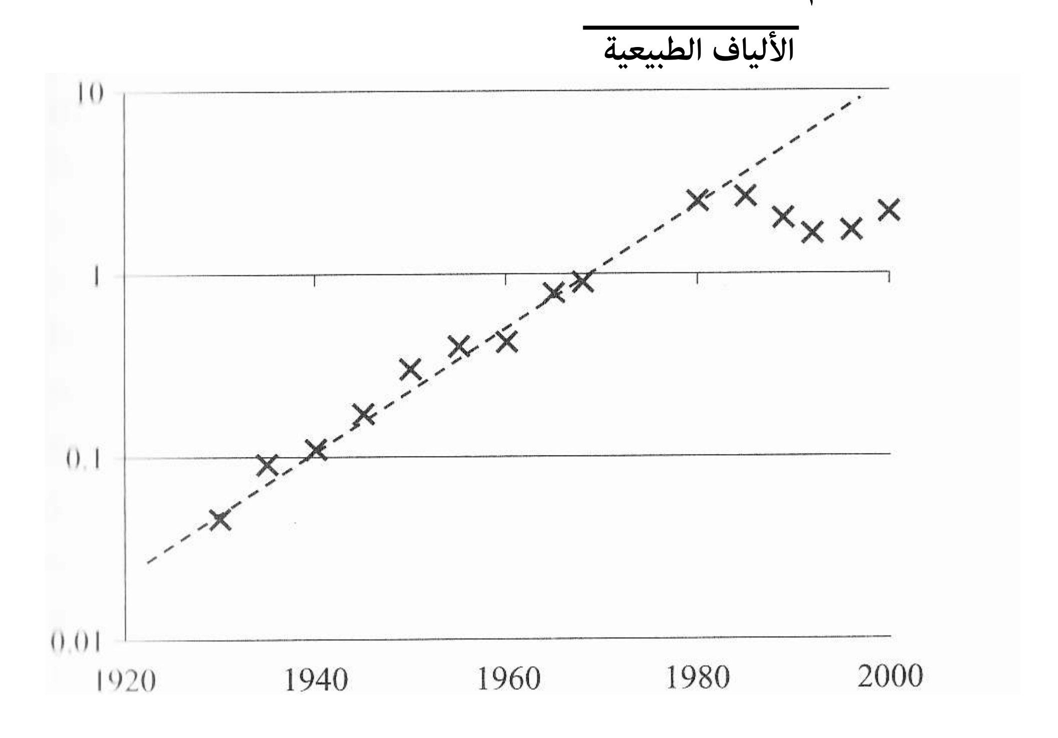
منحنيات الاستبدال: عندما تبدأ تقنية جديدة أو منتج في أن يكون بديلاً عن تقنية موجودة أو منتج، فإن ذلك غالباً ما يتبع وجود علاقة يمكن التنبؤ بها، تُعرف باسم "منحنى الإستبدال"، (تظهر العلاقة الدقيقة كحاشية سفلية في الشكل التالي). إن تحديد الموقع على منحنى الإستبدال التاريخي يسمح لك بأن تعرف ما إذا كان هناك تأثير يحدث في مجال عملك. فإذا كان الأمر كذلك، فيمكن إذن أن يستخدم لإجراء توقعات للاستبدال المستقبلي -على افتراض أن يستمر الاتجاه على نفس الخط.

وهناك تنبيه مهم؛ وهو أن الاتجاه قد لا يستمر إلى الأبد - فعند نقطة ما قد يتوقف تأثير الإستبدال. ويوضح المثال في الرسم البياني التالي هذه النقطة. ويبين المنحنى أن الألياف الصناعية، (وهي المنتج "الجديد") أصبحت بديلاً عن الألياف الطبيعية (وهي المنتج "القديم") ولكن عندما تتجاوزت نسبة الجديد إلى القديم نسبة الـ 50٪ ، توقف الإتجاه (وقد انعكس الاتجاه بالفعل لفترة من الوقت قبل أن يستمر مرة أخرى).

منحنى الإستبدال للألياف:

نسبة استخدام الألياف الصناعية

الألياف الطبيعية



ملاحظة: تسجل تخطيطات الرسم (f/1-f) على مدار الوقت، حيث f هي نسبة إجـمالي الطلب الذي حققته التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد.

من كتاب: التوقعات لعشرة أعوام لاحقة، تأليف ثيـودور مـوديس، يسـتخدم بـإذن مـن المؤلف.

وفي مجال توليد الطاقة، قد تُستخدم منحنيات الاستبدال لتقييم معدل تطبيق التقنيـات الجديـدة، مثـل طاقـة الريـاح والمصـابيح الكهربائيـة المـوفرة للطاقـة. فقـط تأكـد مـن أنـك عليـك أن تنظـر في مـا إذا كـان تـأثير الاسـتبدال قـد يتوقـف عنـد نقطـة معينـة. على سبيل المثال، طاقة الرياح من غير المحتمـل أن تلبـي 100٪ مـن احتياجـات الطاقـة

لأنها تعمل فقط عندما تهب الرياح، وذلك يتطلب المزيد من مصادر الطاقة التي يمكن الاعتماد عليها في تلبية ما تبقى من احتياجات الطاقة.

دورة المنتج ودورة حياة الصناعة: تميل المنتجات والصناعات إلى الذهاب خلال الاتجاهات أو المراحل التي يمكن التنبؤ بها. و تكون الدورة النموذجية عبارة عن تمهيد ونمو ونضج وتراجع. على سبيل المثال، محطات توليد الطاقة التي تعمل بالفحم تعتبر منتجاتها في مرحلة النضج (على الرغم من أن بعض التصاميم الثورية الجديدة يتم اختبارها)، في حين أن طاقة الرياح في مرحلة النمو. والطاقة الشمسية في المرحلة التمهيدية. ويشير استخدام قياس دورة الحياة إلى أن الفحم في مرحلة ما قد يدخل إلى مرحلة التراجع، بينما تكون طاقة الرياح في مرحلة النضج، والطاقة الشمسية قد تنطلق عند نقطة ما إلى مرحلة نمو أعلى.

التكنولوجيات التمزيقيّة: ابتكر كلايتون كريستنسن، أستاذ ادارة الأعمال بجامعة هارفارد، هذا المصطلح لوصف "العملية التي بها يترسخ المنتج أو الخدمة في البداية في التطبيقات البسيطة في الجزء السفلي من السوق ثم يتحرك دون هوادة "صعوداً لأعلى السوق"، وفي نهاية المطاف يتمكن من إزاحة المنافسين الكبار القائمين. ومن الأمثلة على ذلك شركات الدراجات النارية اليابانية (هوندا وياماها) الذين بدأوا عن طريق الحصول على موطئ قدم في الجزء السفلي من السوق بالعمل في الدراجات الأرخص ثمناً، ثم عملوا من أجل صعودهم لأعلى مما أدى إلى إزاحة وفي النهاية حل محل المنافسين لهم من المملكة المتحدة الذين كان لديهم ارتفاع في التكاليف.

ووفقاً لكريستنسن، فإن هذه هي السمة المشتركة في العديد من الصناعات. وهذا يفسر كيف أصحاب الشركات الراسخة الذين لهم مراكز تنافسية قوية يمكن ان تتم الإطاحة بهم. وينبغي على المؤسسات أن تنظر فيما إذا كان مثل هذا الاتجاه قد يؤثر على الصناعة التي يعملون بها، فتقوم بإتاحة الفرصة لإزاحة منافس قوي أو تقوم بجلب تهديد خاص بوافد جديد غير متوقع. وربما يشير استخدام هذا النموذج

القياسي إلى ان الطاقة الشمسية يمكن أن تصبح هي التكنولوجيا التمزيقّية في حالة ما إذا -علي سبيل المثال -أمكن أن توفر الصحراء ما يكفي من الطاقة يفي بجزء كبير من الطلب على الطاقة في أوروبا.

التفكيك: هناك قياس أخر ذو أهمية كبيرة في عصر الانترنت، وهو ذلك القياس الخاص بتفكيك الصناعة، حيث يتم فصل الصناعات التي كانت فيما مضى متكاملة رأسياً. وكمثال على ذلك أجهزة الكمبيوتر الشخصية -حيث التكامل الرأسي السابق الذي كانت تمثله خير تمثيل شركة أبل وشركة IBM في فترة السبعينات والثمانينات -أفسحت المجال للصناعة التفكيكة بدرجة عالية حيث تقدم الآن الرقائق من قبل شركات متخصصة مثل إنتل، وأنظمة التشغيل من قبل مايكروسوفت، وحزم البرمجيات من قبل مجموعة من مقدمي الخدمة، وتجميع أجهزة الكمبيوتر من قبل شركات منخفضة التكاليف مثل ديل أو لينوفو. وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والعديد من الصناعات التنظيمية فيما سبق يوجد أيضاً مفهوم التفكيك إستجابة لمزيج من التغيرات العالمية والإقتصادية والتنظيمية.

وربما تتم إعادة بناء بعض الصناعات -فعلى سبيل المثال، في المملكة المتحدة، كان مرفق الكهرباء الوطني المتكامل رأسياً قد تفكك وانقسم إلى مولدات منفصلة وشركات توزيع والتي إلى حد كبير قد عملت على إعادة توحدها على مدار الوقت وتحولت إلى مجموعة من الشركات المتكاملة رأسياً.

نماذج DIY القياسية: في بعض الحالات يمكن أن يكون من المفيد أن تقوم بتطوير قياساتك الخاصة. على سبيل المثال، بالنسبة لشركة تواجه منافساً جديداً من الصين، أو تواجه تحدياً خاصاً بالتوجه لمجال العمل الدولي، أو رفع القيود عن الصناعة التي تعمل تلك الشركة في مجالها، وقد يكون من المفيد أن ننظر في كيف قد تطورت الشركات والصناعات الأخرى في ظروف مماثلة. كن مبدعا!

السلوك

وهناك شكل من أشكال عدم اليقين من الصعب أن نضع نموذجاً له وهو التغير في سلوك الأطراف الفاعلة مثل العملاء أو أصحاب المصالح أو المنافسين. ويمكن الجمع بين تحليل لمجموعة متنوعة من الاتجاهات العريضة لوضع نموذج غير مباشر لكيف أن سلوك العملاء قد يتغير بمرور الوقت، على سبيل المثال:

- التغيرات الديموغرافية (العمر، بلد الميلاد، الحالة الإجتماعية، الطبقة الإجتماعية).
- التغيرات الإجتماعية والإقتصادية (مثل: معدل الدخل، الصحة).
- إتجاهات نمط الحياة (مثل: توفر واستخدام وقت الفراغ، والتطلعات).

الآمال والمخاوف النمطية (مثل: المشاعر بشأن الجريمة، حماية الأطفال، البطالة).

على سبيل المثال، فلننظر في حالات عدم اليقين المحيطة بكيفية اختيار العملاء في أحد البلدان النامية بين العلامات التجارية المختلفة لمواد التنظيف. تشير الاتجاهات **الإقتصادية** الواسعة إلى أن المستهلكين يزدادون ثراء. و تشير الاتجاهات **الإجتماعية** إلى أنهم يصبحون أيضاً أكثر انشغالاً ويقدرون وقت فراغهم أكثر بدرجة كبيرة. وتشير هذه الاتجاهات جميعها إلى أن المستهلكين قد يدفعون مبالغ إضافية مقابل مواد التنظيف التي توفر لهم الوقت – مثل عدم الحاجة إلى غسيل مسبق للملابس قبل استخدام مواد التنظيف هذه مما يوفر مزيد من الوقت.

إن التدقيق في الاتجاهات الأوسع نطاقاً يمكّنك من أن تضع نماذج بطريقة غير مباشرة لحالات محددة من عدم اليقين. لكن مثل هذه التحليلات بطبيعة الحال يجب أن تكون بمواصفات عالية. فإذا أردت أن تفهم كيف سوف يغير مشترو الأدوات الميكنية من سلوكهم الشرائي، فسوف تحتاج إلى تحليل مختلف للغاية عن ذلك التحليل الخاص بمستهلكي المنظفات.

كما أن فهم **السلوك التنافسي** يمكن أن يكون ذا أهمية كبيرة، وخصوصاً في الصناعات المركزة؛ حيث يمكن أن يكون لأفعال المنافسين أثر بالغ الأهمية على محصلة الإستراتيجية. وغالباً ما يتم ذلك بصورة بديهية، ولكن هناك بعض التقنيات التي يمكن استخدامها لوضع نماذج للكيفية التي قد يتصرف بها المنافسون.

إن **تقمص الأدوار** هو نهج شائع يمكن أن يكون من السهل العمل به؛ حيث تقوم بوضع نفسك مكان منافسك وتتخيل ماذا سوف تفعل. ويمكن القيام بذلك كممارسة ذهنية مع الدراسة الموازية للبيانات المنشورة، أو كممارسة جماعية أكثر إعداداً وتفصيلاً.

وهناك أشكال أكثر تطوراً لتقمص الأدوار غالباً ما توصف بـ "ألعاب الحرب"، ويرجع ذلك إلى استخدام القوات المسلحة لتلك الألعاب. وفي أحد الأمثلة العسكرية التقليدية، يقوم "الفريق الأزرق" بلعب دورهم الفعلي، في حين يقوم "الفريق الأحمر" بدور العدو. ويتوصل الفريقان إلى خطة بشأن ما يجب عليهما عمله، فبالنسبة للفريق الأحمر يحاول أن يكون عدوانياً وراديكالياً بقدر الإمكان.
ويتم استخدام القواعد وبرامج الحاسوب والحكام في مجموعات متنوعة لتحديد النتائج المحتملة لمختلف الإستراتيجيات.

أمثلة لحالات عدم اليقين ووضع نماذج للأثار المترتبة عليها:

حالة عدم اليقين	الأساليب المستخدمة لوضع نماذج لآثار عدم اليقين	الآثار المترتبة على وضع النماذج
ما إذا سيتم منح الترخيص أم لا	• لعب دور المجتمع ومحطة توليد الطاقة	من المحتمل إغلاق التوسع المستقبلي للمحطة لكن مع عدم اليقين بدرجة كبيرة حول كيفية التنفيذ
أثر المقاومة من قبل شركة الكهرباء إلى محطة توليد الطاقة	• لعبة الحرب وتتضمن شركة الكهرباء ومحطة توليد الطاقة والمنظم	• من المرجح تأخير تشغيل المحطة
الطلب على الطاقة	• النمو المتوقع في تعداد السكان • التطور التاريخي في استخدام الطاقة لكل فرد	• زيادة الطلب مع بعض التقلبات الدورية
أسعار الوقود	• الاتجاهات الأوسع نطاقاً في صناعة الطاقة	• ارتفاع أسعار الفحم مع زيادة التضخم • ارتفاع أسعار النفط إلى معدل أعلى
تطوير طاقة الرياح	• نموذج قياسي لتاريخ صناعة السيارات وخصوصاً ظهور مؤسسة فورد	• من المرجح تدعيم الموردين وتقليل النفقات والأسعار
تطوير الطاقة الشمسية	• نموذج قياسي خاص بالتكنولوجيا التمزيقية	من الممكن أن تكون الطاقة الشمسية لاعب رئيسي لكن المستقبل غير مؤكد بدرجة كبيرة
أسعار الطاقة	• وضع نماذج بالكمبيوتر باستخدام سيناريوهات كمدخلات لأسعار الوقود، وميزان العرض والطلب المتوقع، والتطور المتوقع لطاقتي الرياح والشمس	• أسعار جذابة في معظم السيناريوهات
الإغلاق الجبري لجميع محطات الطاقة التي ينبعث منها ثاني أكسيد الكربون	• تحليل PESTLE	• تؤدي الاتجاهات المتصارعة إلى مستوى عالٍ من عدم اليقين

وبالعودة إلى المثال الخاص بصناعة الطاقة، إذا كانت محطة توليد الطاقة تعتمد على إمكانية الوصول إلى شبكة نقل الطاقة، وكان مشغل الشبكة نفسه منافساً في مجال توليد الطاقة، عندئذٍ يمكنك أن تقوم بعملية لعب الأدوار أو لعبة الحرب التي فيها يقوم فريق بلعب دور محطة توليد الطاقة، وفريق أخر بدور شركة الكهرباء، وفريق ثالث بدور المنظم، وذلك على التوالي. وربما يتوصل هؤلاء الذين يمثلون محطة توليد الطاقة وشركة الكهرباء إلى نقاط جدلية لتقديمها للمنظم ويقومون باقتراح الإجراءات (التي تخدم مصالحهم الخاصة). ثم يقوم الفريق الذي يلعب دور المنظم باتخاذ القرار. ويمكن أن تُلعب لعبة تقمص الأدوار بسرعة في مجموعة صغيرة أو أن تلعب على مدار عدة أسابيع. كما يمكن أن تشتمل على اثنين من الزملاء المقربين أو تمتد لتشمل أشخاص من الخارج مثل الأشخاص الذين عملوا في السابق لحساب المنظم أو لحساب المنافسين.

ترتيب حالات عدم اليقين حسب الأولوية

لديك الآن قائمة طويلة لحالات عدم اليقين التي سبق أن قمت بوضع نماذج للتطور المحتمل لها بطرق مختلفة (انظر الجدول السابق الخاص بمثال محطة توليد الطاقة). وتحتاج الآن لترتيب تلك الحالات حسب الأولوية التي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للإستراتيجية للتعامل معها.

وتعتبر المصفوفة الموجودة في الصفحة التالية أداة نموذجية لتنظيم تفكيرك (ولتبسيط الأمور، توضح المصفوفة أربع حالات فقط من عدم اليقين من مثال محطة توليد الطاقة). وتعد الفكرة المفيدة التي نقدمها هنا هي تلك المتعلقة بـ "الوضع الأساسي " – وهي وسيلة موثوق فيها وقد تتطور البيئة في إطارها وبالتالي الإستراتيجية. ويمكن النظر في حالات عدم اليقين من حيث احتمالية الحدوث التي تنحرف فيها حالات عدم اليقين عن الوضع الأساسي، والأثر المحتمل لها عند القيام بذلك. ففي الوضع الخاص بأحدى حالات عدم اليقين مثل، "ما إذا سوف يتم الإغلاق الجبري لجميع محطات

الطاقة التي ينبعث منها الكربون"، يكون الوضع الأساسي هو "لا". وينخفض احتمال الانحراف عن الوضع الأساسي "نعم"، ولكن يكون أثر أي انحراف مرتفع للغاية.

وإذا كان لحالات عدم اليقين الموجودة في أسفل اليمين أثر سلبي، فقد يكون مثالياً أن نؤكد عليها أو أن نقلل من آثارها – وذلك بالاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثلاً. فإذا كان لتلك الحالات جانب إيجابي كبير (مثل أنه "من الممكن استخدام الموقع من أجل التنمية التجارية بعد إنقضاء فترة عمل المحطة)، فعندئذٍ يجب الإحتفاظ بالخيار المطروح لاستغلال تلك الحالات من عدم اليقين (وذلك بالقدرة على إعادة تطوير الموقع) حيثما كان ذلك ممكناً.

وتعتبر حالات عدم اليقين الموجودة في أعلى اليمين هي التي يجب معالجتها بصورة أكثر أهمية، مما يخفف من حدة الجانب السلبي في حين تحاول الاحتفاظ بخيار التقاط أي جانب إيجابي. وقد يكون من الضروري بناء الإستراتيجية حول حالات عدم اليقين هذه. على سبيل المثال، إذا استطاعت شركة الكهرباء غلق محطة توليد الطاقة، فقد يكون من المفيد إذن بيع حصة من أعمال المحطة إلى تلك الشركة.

ويجب فهم تأثير حالات عدم اليقين الموجودة في أعلى اليسار ولكن يمكن بصفة عامة التساهل معها. ومع ذلك، فمن المهم أن يكون لديك القدرة التشغيلية لتكييف الإستراتيجية في الوقت الحقيقي حيث تتغير الأشياء. كما يمكن عادةً تجاهل حالات عدم اليقين الموجودة في أسفل اليسار .

ترتيب حالات عدم اليقين بحسب الأولوية:

إحتمالية التباين عن الوضع الأساسي	مهم جداً	قليل الأهمية
محتمل	**مثال**: مقاومة شركة الكهرباء لمحطة توليد الطاقة **العمل**: صياغة إستراتيجية لمعالجة الأمر	**مثال**: التغيرات في الطلب على الطاقة **العمل**: تكييف الإستراتيجية في الوقت الفعلي
مستبعد جداً	**مثال**: الإغلاق الجبري لمحطات الطاقة التي ينبعث منها الكربون **العمل**: تقليل السلبيات، والإبقاء على الإيجابيات	**مثال**: التغيرات في جودة إمدادات المياه لمحطة الطاقة **العمل**: تجاهل الأمر

الأثر المحتمل للإختلاف عن الوضع الأساسي

وهناك نهج تقليدي وهو أن تبدأ باستخدام حدسك الخاص لتحديد وضع حالات عدم اليقين المختلفة، وتنقيح تفكيرك كما تقوم بمزيد من التحليل. وهذا يتيح لك التركيز على ما يبدو أنه أهم حالات عدم اليقين. ومع تقدم التحليل، يتم مراجعة ترتيب الأولويات ومن ثم يتم إعادة تركيز العمل.

والآن انت تعرف ما هي حالات عدم اليقين الرئيسية، واحتمالية إختلافهم عن الوضع الأساسي، والأثر الذي قد يكون لمثل هذا الإختلاف. وهكذا تكون في وضع يمكّنك من التفكير في كيف يمكن أن تؤدي المؤسسة عملها في إطار مجموعة من التصورات المستقبلية المحتملة. إن تصميم واختيار الخيار الإستراتيجي الصحيح هو الخطوة التالية.

من تحتاج إلى معرفته هو

دون سول

دون سول هو أستاذ في كلية لندن لإدارة الأعمال، وقد عمل فيما سبق كمستشار في مؤسسة ماكينزي أند كومباني، وفي الشركة الإستثمارية للأسهم الخاصة كلايتون ، دوبيليير آند رايس. كما أنه مستثمر نشط في العديد من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا.

وقد وصف سول في أبحاثه العلمية في وقت مبكر الصعوبات التي تواجهها الشركات والتي تفرضها على نفسها في التعامل مع التغيير. وقد ألقى الضوء على الغمامات الذاتية المفروضة التي تخفي ما يحدث في البيئة الخارجية، والعمليات الروتينية، وشبكة العلاقات والمعتقدات التي تحول دون تغيير الشركات.
أما أبحاثه الأخيرة فتتناول التغيير وعدم اليقين كأمر مسلم به وتركز على مايجب فعله حيالهما. مشيراً إلى العقبات التي تمنع المؤسسات الكبيرة من التطور على نحو فعال - فبعض المؤسسات تزدهر بالتغيير في حين أن البعض الأخر يفشل في التكيف - ويعزو سول بقاء المؤسسات إلى إتصافها بخفة الحركة (أي القدرة على التكيف مع التغيير) والقدرة على الإستيعاب (أي القدرة على البقاء في الأوقات العصيبة).
إن سول هو واحد من القلائل الذين لديهم ما يقولون بشأن المنطقة الصعبة الخاصة بهل وكيف أن المؤسسات التي بُنيت لتكون ناجحة في عالم، يمكن أن تنجح في عالم أخر.

ما تحتاج إلى قراءته

- "الإستراتيجية في ظل عدم اليقين " تأليف هيو كورتني، وجين كيركلاند، وباتريك فيجوري في ماكينزي كوارتيرلي، يونيو 2000، ويقدم نظرة عامة لأنواع عدم اليقين وكيفية التعامل معها.

- سلسلة مقالات دون سول في مجلة هارفارد للأعمال، وتتضمن "لماذا تتحول الشركات الناجحة إلى فاشلة" (يوليو /أغسطس 1999)، و "الإستراتيجية باعتبارها انتظار نشط" (سبتمبر 2005) و "كيف تزدهر في الأسواق المضطربة" (فبراير 2009).

- هناك ثروة من المعلومات حول تصميم وإعداد السيناريو على الانترنت، مثلاً، عبر موقع Shell الإليكتروني
((*www.shell.com/home/content/aboutshell/our_strategy*)
وكذلك موقع *www.mindofafox.com*

- تحليل مخاطر الدولة، تكنولوجيا التنبؤ وألعاب الحرب، كل هذه الموضوعات تتناولها فصول كتاب "العمل والتحليل التنافسي"، تأليف "سي. فليشر" و "بي. بينسوسان"، أف. تي. برس، 2007 .
- معلومات حول دورة حياة المنتج والصناعة يمكن أن تجدها في كتاب "تحليل الإستراتيجية المعاصرة" تأليف روبرت جرانت، وكتاب أنيتا ماكجاهان بعنوان "شرح المسارات الأربعة لتغير الصناعة" ويمكن الإطلاع على هذا الكتاب على موقع ***www.12manage.com*** ، وكتاب "التعامل مع داروين" تأليف جيفري مور.

- تُناقش التكنولوجيات التمزيقية على موقع
www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html.

- الإستفادة من إيجابيات عدم اليقين تتم مناقشتها في كتاب "الإستراتيجية والخيارات حول المستقبل" تأليف بيتر جيه. ويليامسون، مجلة سلون للإدارة، المجلد 40 ، رقم 3 ، ربيع 1999، صفحة 117-126.

لو أن عليك أن تتذكر شيءاً واحداً، فلتتذكر أن:

عليك أن تتأكد من أن الإستراتيجية التي تعمل عليها سوف تنجح في مستقبل غير مؤكد.

الفصل الخامس

القضايا والخيارات

ويشمل:

- **القدرة على التأطير**
- **خلق أُطر جديدة**
- **تضييق الإطار**
- **خلق خيارات جديدة**
- **تقييم الخيارات**
- **تكرار دورة تأطير الخيارات**

لقد قمتَ – ايها المحلل الإستراتيجي -بالكثير من العبء الثقيل. فقد قمتَ بتحليل الوضع وكيف قد يتطور. الخطوة التالية هي تحديد الخيارات الأكثر جاذبية والاختيار بينها.

في بعض الأحيان تعتبر هذه مهمة سهلة. فالقضايا بديهية ويكون هناك خيار واضح وعملي للمؤسسة لكي تحقق أهدافها. ولكن بصورة أكثر شيوعاً، تعتبر الأمور ليست واضحة بدرجة كبيرة. فقد يكون هناك خيارات كثيرة جداً أو آراء متنوعة على نطاق واسع حول ما هي أفضل الخيارات. ويمكن لهذه الخيارات والآراء أن تكون مربكة لفريق لتحليل، وتؤدي إلى الجدال والاحتكاك.

وفي حالات أخرى، من الممكن أن يكون واضحاً أن الخيارات قليلة للغاية. وربما لا يكون أي منها يتصف بالجاذبية بدرجة كبيرة، أو لا يوجد أي خيار منهم يعمل حقاً على معالجة التهديدات الكامنة والمشاكل. وإلا فإن الفريق يبدو كأنه يفكر على نطاق ضيق جداً حول ما هو ممكن. وقد يكون هناك خيارات ذات جاذبية وقصيرة المدى ولكن ليس هناك وضوح حول المدى الذي يمكن أن تبلغه تلك الخيارات أو الأفكار على المدى الطويل مع عدم وجود مسارات مناسبة ومتاحة على المدى القصير.

وباختصار، يمكن القول أنك تحتاج في بعض الأحيان إلى خلق المزيد من الخيارات وأحياناً تكون في حاجة لحصر تلك الخيارات في عدد أكثر سهولة وتركيزاً.

ولخلق المزيد من الخيارات، يمكنك اتباع النهج الأكثر مباشرةً وهو إجراء جلسة العصف الذهني. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسستك تعاني من إنخفاض نسبة المبيعات والأرباح، فيمكنك أن تطلب من الجميع ببساطة طرح ثلاثة أفكار على الأقل تهدف إلى تنمية أعمال المؤسسة. وهناك نهج آخر -أقل مباشرة ولكنه غالباً أكثر فاعلية -وهو إعادة تعريف أو إعادة صياغة الوضع بطريقة تفتح الباب أمام خيارات جديدة.

و ينطوي "التأطير" على تحديد قضية ما على النحو الذي يضع حدوداً للخيارات حتى يتم النظر فيها. على سبيل المثال، بدلاً من وضع إطار للقضية الخاصة بمبيعات المؤسسة وأرباحها على أنها "ما هي فرص النمو؟" يمكنك وضع إطار للوضع على أنه "كيف لنا أن نقوم بمضاعفة قيمة الشركة؟" فإن هذا البديل يوسع الحدود حول الخيارات التي يمكن النظر فيها، ويخلق مجموعة من الأفكار أوسع نطاقاً من الإطار الأول -مثلاً، سبل زيادة الربحية عن طريق خفض التكاليف وكذلك سبل نمو المبيعات.

وللتركيز على خلق الخيارات يمكنك تحديد خيارات من نوع معين -على سبيل المثال، "طرق إعادة تصميم المنتجات الأساسية"، أو تأطير الوضع على نطاق أكثر ضيقاً، مثل طرح سؤال حول "كيف يمكننا زيادة مبيعات خطوط الإنتاج الأساسية بنسبة 20٪ في غضون عام؟" أو "ما هي البلدان الجديدة التي يمكن أن نتوسع فيها؟

وغالباً ما يتطلب منك تطوير الإستراتيجية أن تقوم بقليلٍ من التوسيع وقليلٍ من التضييق – مما يؤدي إلى خلق المزيد من الطرق لتأطير الوضع وكذلك المزيد من الخيارات في بعض المراحل، كما يؤدي إلى التضييق في مراحل أخرى. إن كيفية القيام بذلك هو الموضوع الرئيسي لهذا الفصل. وسوف يكون التركيز على كيفية خلق المزيد من الأُطُر والخيارات، لأن هذا يعتبر أكثر صعوبة من تضييق الأُطُر والخيارات.

من المهم التأكيد على أن عملية تأطير قضية ما وخلق خيارات وتقييمها ثم اختيار أحدها لا ينبغي ممارستها على أنها سلسلة من الأنشطة المنفصلة. ولكن ينبغي أن تكون حلقة تفاعلية لتأطير، وخلق وتقييم الخيارات وإعادة تحديد الأُطر لخلق خيارات جديدة ومطورة -وهو موضوع سوف نعود إليه في نهاية هذا الفصل.

القدرة على التأطير

إن التأطير (أي وضع وتحديد الأُطر) هو في الغالب جوهر أو لُب القرار الإستراتيجي، لكن كثيراً ما يتم إغفال أهميته. فالتأطير هو من يحدد الخيارات التي سوف تنظر فيها والمعايير التي تستخدمها للإختيار بين مختلف الخيارات. وعلى العكس من ذلك، فإن التأطير الغير ملائم من المحتمل أن يؤدي إلى خيارات خاطئة. ولكن التأطير غالباً ما يتم القيام به دون ما يكفي من الفكر والنقاش. فهو في الواقع غالباً ما يحدث عند مستوي ما من اللاوعي – حيث إن الأشخاص الذين يقومون بذلك لا يدركون حتى أنهم قد قاموا تلقائياً بتأطير الوضع بطريقة معينة. ولهذا فمن المفيد أن يكون لديك بعض الأدوات التي تساعد على خلق وتقييم الأُطر البديلة.

ولتوضيح أهمية التأطير، تخيل أنك كنت رئيس البعثة العسكرية لحلف شمال الأطلسي (الناتو) في أفغانستان في عام 2010 . فإن القضية التي تواجهك يمكن تأطيرها بطرق مختلفة، مثل :

1-كيف يمكن هزيمة طالبان والقاعدة.

2-كيف يمكن خلق أفغانستان المستقرة.

3-كيف يمكن الخروج المشرف في غضون عامين.

وقد يركز فريق من الضباط العسكريين بصورة طبيعية على خيارات تتعلق بضمان النصر العسكري، لأنهم سوف يجعلون إطار القضية بصورة بديهية هو "كيفية هزيمة طالبان والقاعدة". إلا إذا قاموا بإعادة تأطير القضية على أنها "كيفية خلق دولة أفغانستان المستقرة" فعندئذٍ قد يبدأوا في التفكير في الخيارات التي لا تعتمد على النصر العسكري المحض. إن تغيير الأُطر (أو بتعبير أخر -التفكير خارج الصندوق) هو أمر بالغ الصعوبة ولكنه أيضاً فعّال للغاية.

كمثال عملي على القدرة على التأطير وإعادة تحديد الأُطر، فلتنظر في قصة رواها جاك ويلتش، الرئيس التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك، وهي شركة أمريكية

كبيرة. فقد أصر على أن رؤساء جميع وحدات الأعمال داخل شركة جنرال إلكتريك يجعلون أعمالهم رقم 1 أو 2 في صناعتهم. ولكن للأسف، كان أحد الآثار الجانبية لذلك هو أن رؤساء الأعمال قاموا بوضع أُطر لحدود الصناعة لديهم على نطاق ضيق لتحقيق أقصى زيادة لحصة السوق لديهم، مما يسمح بأن تُعرّف أعمالهم بأنها الرائدة في هذه الصناعة. وادى ذلك بهم الى أن يكونوا محافظين أكثر من اللازم وأن يتجاهلوا الخيارات التي تتطلب نمواً في الأسواق الجديدة حيث لا يمكن أن يكونوا على الفور رواداً في هذه السوق.

ثم طلب ويلتش من جميع رؤساء الأعمال إعادة رسم الحدود لأعمالهم بطريقة تجعل لهم أقل من 10٪ من الحصة السوقية. وبذلك جعلهم يعيدون تأطير الحدود الخاصة بصناعتهم وخيارات النمو المتاحة. وقد قام رؤساء الأعمال بشكل أساسي بوضع إطار لهدفهم على أنه "أن يصبحوا رقم 1 أو 2 في صناعة محددة على نطاق ضيق". وقد شجعهم ويلتش على إعادة تأطير الهدف على أنه "تنمية أعمالي لكي تصبح رقم 1 أو 2 في صناعة أكبر بكثير. وكانت النتيجة .... على مدى السنوات الخمس التالية، أننا ضاعفنا الحد الأعلى لمعدل النمو لدينا في شركة جنرال إلكتريك مع نفس حافظة الأعمال النشطة الحديثة.

خلق أُطُر جديدة

كما سبق أن ناقشنا، من الطبيعي للعقل أن يختار إطاراً معيناً، وبالتالي مجموعة ضيقة من الخيارات. وهناك طريقة واحدة لتوسيع مجموعة الخيارات الجديرة بالنظر وهي خلق مجموعة من الأطر البديلة كل منها يطلق مجموعة خاصة من الخيارات. كيف يمكنك القيام بهذا؟

و تتكون معظم الأُطر من هدف إستراتيجي مقترح، مثل "هزيمة طالبان" وأحياناً يكون مقيداً مثل "في غضون سنتين"، لذلك هناك طريقة واحدة هي أن تقوم بتسجيل قائمة

الأهداف البديلة والقيود، ثم تقوم بإيجاد الأسئلة الإستراتيجية المختلفة من خلال الجمع بين قائمتين، على سبيل المثال "هزيمة طالبان في غضون عامين" أو "هزيمة طالبان في غضون 10 سنوات" - كل منهما لديه مجموعة مختلفة من الخيارات المرتبطة بها.

وثمة طريقة أخرى للتوصل إلى وضع أطر بديلة وهو التفكير في طرق تضييق وتوسيع الإطار الحالي للقضية، لذلك، على سبيل المثال، فلتنظر في الإطار التالي "كيفية هزيمة طالبان، بخسائر مقبولة." فمن الممكن توسيع ذلك بتحديد الهدف بأنه "كيفية الحفاظ على السلام في الشرق الأدنى مع الحفاظ على التأييد الشعبي بالعودة للوطن"، أو التضييق من خلال السؤال "كيف يمكن السيطرة على ولاية هلمند دون أن تزيد الخسائر عن 200 جندي". ومما يثير الدهشة أن الأطر الضيقة يمكنها في الواقع أن تخلق خيارات جديدة لأن الإطار الضيق قد يتطلب خيارات أكثر إبداعاً. على سبيل المثال، الإطار الأضيق السابق ذكره، الذي يتطلب فقدان ما لا يزيد عن 200 جندي يمكن أن يؤدي إلى أفكار جديدة حول كيفية الحد من الحاجة إلى مواجهة مسلحة وذلك عن طريق التفاوض مع طالبان.

كما يمكن أن تظهر أُطر جديدة من خلال التحقيق فيما إذا كنت قد وصلت إلى القضية الحقيقية، وذلك باستخدام "أسلوب 5 لماذا". وبالتحول إلى مثال عملي "افترض أن لديك موظف صعب المراس يفشل في أداء عمله. فقد تسأل "لماذا يفشلون في أداء أعمالهم؟" وتعود بالإجابة "لأن لديهم الكثير من الأعمال التي يقومون بها." لماذا لديهم الكثير من الأعمال التي يقومون بها؟" : "لأنك سمحت للعمل بالنمو دون إضافة ما يكفي من الموظفين." الآن تصبح القضية الإستراتيجية هي "كيفية إضافة المزيد من الموظفين" –وليس "كيف يمكن طرد ذلك الموظف صعب المراس". للخوض في الأسباب الجذرية للمشكلة عليك أن تسأل "لماذا" خمس مرات - وعند أي نقطة سوف تكون إما قد وصلت إلى القضية الحقيقية وإما أن تكون قد استنفذت صبر الجميع".

وهناك طريقة أخرى لخلق المزيد من الأطر وهي عملية تخطيط السيناريو، التي تخلق العديد من البيئات المستقبلية البديلة. كلٍ منها سوف يقدم القضايا المختلفة للمؤسسة والأطر المتنوعة. على سبيل المثال، "الاستعداد للاستفادة من أحدى الأسواق النامية" أو "الصراع مع منافسين جدد".

تضييق الإطار

قد يبدو أن خلق أطر وخيارات جديدة هو دائماً أمر مرغوب فيه. وفي الواقع، من الصعب بالنسبة لأي شخص أو مجموعة من الأشخاص التعامل مع الأفكار الكثيرة بدرجة كبيرة. والتضييق من شأنه أن يعمل على تركيز العملية الإستراتيجية. ويمكن أن يكون هذا مفيداً في مرحلة مبكرة من أي مشروع إذا كنت معرضاً لخطر "غليان المحيط" مع التحليل المبالغ فيه، أو فيما بعد، عندما تستنفذ وقتك وتحتاج للتركيز على قائمة مختصرة من الخيارات. ويتمثل التحدي في كيفية تضييق الإطار دون أن تغفل عن الخيارات المحتملة الجذابة.

من القائل ...

"يجب على كل إنسان أن يضع إطاراً لحياته حتى أنه في لحظة ما من المستقبل يلتقي حلمه مع الواقع "

ــ فيكتور هوجو

كما يشير الاقتباس، فإن الإطار القيم عادة ما يكون له سمتان. فهو يركـز عـلى الحقـائق، كما يعكس ايضا المهمة الكلية أو -كما أسماه فيكتور هوجـو ببلاغـة – " الحلـم". وهـذا يشير إلى أن هناك وسيلة معقولة لتضييق نطاق الأطر وهي اختيار الأطـر التـي تعكـس هدف المؤسسـة ومهمتهـا وحقـائق المسـارات المتاحـة (وهـو مـا قصـده هوجـو بقولـه "الواقع").

على سبيل المثال، مهمة حلف الناتو هي الحفـاظ عـلى أمـن أوروبـا وأمريكـا الشـمالية. نجد أن الإطارين المتمثلين في "كيفية هزيمة طالبان" أو"كيفيـة إقامـة دولـة أفغانسـتان المستقرة" على حد سواء يتفقان مع هذه المهمة. وعلى النقيض، نجـد أن الإطـار الخـاص بـ "كيف يمكن الخروج في غضون سنتين" لا يبدو متسـقاً لأنـه سـوف يـؤدي إلى انعـدام الأمن المحتمل في المستقبل.

بعد أن قمتَ بتضييق الأطر إلى خيـار مـن اثنـين، فلتنظـر الآن في أيهـما يعكـس بصـورة أفضل المسارات المتاحة. وللأسف، لا يبـدو أن أيـاً مـن الخيـارين يمكـن تحقيقـه بدرجـة كبيرة. فإن هزيمة طالبان يتطلب طرد عدو مـن أراض شـديدة الوعـورة؛ مـما يـؤدي إلى إقامة دولة أفغانستان المستقرة" لا يبـدو أنـه أسـهل. وربمـا يمكـن الجمـع بينهـا لتـأطير المسألة على أنها "كيفية احتواء طالبان، مما يسمح لأفغانستان بالاستمتاع ببعض التنمية الاقتصادية وسـيادة القـانون" _ وتـتماشى هـذه الصـياغة مـع المهمـة والهـدف الممكـن تحقيقه. وخلاصة القول، لقـد قمـتَ الآن بتضـييق الأطـر إلى إطـار واحـد مـن شـأنه أن يشجع على البحث المركز عن خيارات مثيرة للاهتمام.

خلق خيارات جديدة

أحدى مفارقات الإستراتيجية أنها تتطلب كل مـن القـدرات أو الملكـات الكبـيرة لتحليـل الوضع والإستراتيجيات البديلة ذات الثقل التي تتسـم بالـذوق الإبـداعي لخلـق الأفكـار

والخيارات. إن هذا لا يعني أنه من الممكن الاستغناء عن التحليل في العمليـة. فالمسـألة فقط أن التوصل إلى خيار يحمل فكرة أو رؤية جيدة يحل القضية الإسـتراتيجية يتطلـب أيضاً بعض الغبار السحري. إن الخيار الجيد سوف يحتاج دائما على ما أعتقد إلى أن يـأتي إلى حد ما من رؤية إبداعية.

وبهـذا الشرط، تقـدم الأقسـام التاليـة مـن هـذا الفصـل بعـض الطـرق لتحفيـز قـدرتك الإبداعية. وبالتأكيد أنك سوف لا ترغب في استخدام هذه الطرق جميعاً - لـذلك يوجـد أيضاً بعض الإرشاد المتعلق بالوقت الذي تكـون تلـك الطـرق أكـثر فائـدة. وسـوف يـتم عرض تلك الطرق والأساليب باعتبارها تكميلية وليست بدائل.

إنشاء الخيارات من أسفل إلى أعلى

كما سبق أن ناقشنا، تتكون الإستراتيجية من هدف أو غاية ومسار لتحقيق هذا الهـدف -ويتم تحديد المسار مـن خـلال مـزيج مـن الالتـزام بتـوفير المـوارد، والاحسـلس العـام بالفرص المتاحة التي يجب استهدافها إلى جانب أية قيود بشأن الكيفية التـي يمكـن بهـا توزيع الموارد.

ويمكنك بناء خيار إستراتيجي من أسفل إلى أعلى عن طريق الجمع ببساطة بين الأهداف البديلة والمسارات باستخدام التحليل الذي قد قمتَ به حتى الآن والأُطُر المختلفـة التـي قد أنشأتها.

ولكن ما الذي ينبغي أن تركز عليه أولاً؟ هل يجب أن تبدأ بقائمة من الأهـداف البديلـة والعمل بعد ذلك على مسارات تلـك الأهـداف أو إلقـاء نظـرة عـلى مسـارات الأهـداف المتاحة وتحديد الأهداف على أساس أيها يكون مجدياً؟ الجواب هو اسـتخدام الأسـلوبين في عملية تكرارية بحيث تشمل الخيارات الناتجة أفضل مجموعات مكونة من الأهداف المنشودة والمسارات المجدية.

أحد النُهج الممكنة هو أن تبدأ بالهدف ثم تفكر في مسألة أي المسارات قد تكون متاحة لتحقيق هـذا الهـدف – تُوصـف أحيانـاً تلـك المسـارات بأنهـا بمثابـةً خيـارات "يقودهـا الطموح ". ويمكن استخلاص الأهداف البديلة من الأُطر البديلة التي قد قمتَ بانشاءها، ثم يتم تحديد المسارات البديلة. على سبيل المثال، افترض أنك قد وضعت إطاراً للهـدف في أفغانستان بأنه "هزيمة طالبان." فعليك البدء في إنشاء مسارات بديلة مثل "استخدام 150 ألف جندي من حلف الناتو والتعاون مع الجيش الباكستاني (موارد) لقطع خطوط الامداد لطالبان أثناء عملية الاجتياح المنظم لمواقع طالبان من منطقة إلى أخرى (الاتجاه العام للمسار) وتقليل الخسائر في صفوف المدنيين (قيد)".

في المراحل المبكرة من خلق الخيارات سـوف تحتـاج للحفـاظ عـلى وصـف المسـار عنـد مستوى عـال إلى حـد مـا. ومـع ذلـك، ففـي حـين تقـوم بتضـييق نطـاق الإسـتراتيجيات المحتملة، تكون هناك فائدة من تخطيط الأشياء بعمق لإجراء اختبار حقيقي حول مدى واقعية الخيار الذي تتخذه (تذكر نصيحة سينيكا بأن "الحظ هو ما يحدث عندما يلتقي التحضير مع الفرصة").

ومع ذلك فإن الكثير من التفاصيل التي عليك أن تقرر الـتخطط لهـا، ينبغـي أن يشـارك المسؤولون عن تنفيذها في ذلك التخطيط بدرجة كبيرة، حيث إن لديهم المعرفة والخـبرة والدافع لضمان أن هذا المسار واقعي.

وبدلاً من البدء بالهدف، يمكنك أن تبدأ بالمسار الممكن فـيما يسـمى أحيانـاً بأنـه الـنهج الذي "تقوده الحالة" -لأنه يبدأ من النظر في الوضع الحالي أو الحالة الراهنة. ويمكـن أن يكون هذا نهج أكثر واقعية ولكنه يميـل إلى أن يـؤدي إلى خيـارات إضـافية. عـلى سـبيل المثـال، بملاحظـة الوضـع في أفغانسـتان، قـد تفكـر في مسـار مثـل "اسـتخدام الجنـود الأمريكان الذين يبلغ عددهم 100,000 جندي للسيطرة على بعـض المنـاطق الرئيسـية التي يسيطر عليها طالبـان -واجبـارهم عـلى الهـروب إلى الجبـال." سـوف تكـون اذن في

حاجة للنظـر في الأهـداف الإسـتراتيجية التـي مـن شـأنها أن تخـدم هـذا الهـدف -مثـل "تشجيع طالبان على الجلوس إلى طاولة التفاوض "، وأن تقرر ما إذا كان ذلك يتفق مـع المهمة الكلية.

إن النُهج التي يقودها الطموح والحالة تعتـبر مكمـلات نافعـة لبعضـها الـبعض وسـوف تقدم عادةً مجموعات مختلفة تماماً من الخيارات.

خلق خيارات باستخدام الأدوات والأُطر الإستراتيجية

إن الخيارات الإستراتيجية الأكثر قدرة على البقاء غالباً مـا تكـون توسـعات متزايـدة مـن الوضع القائم، كما يتضح من دراسات كريس زوك الخاصة بإستراتيجيات النمو الناجح.

إن تطبيق المفاهيم والأدوات الإستراتيجية -التي سبق وصفها في الفصول السابقة والتـي تصف الوضع الحالي -يمكن أن يكون مفيداً كنقطة انطلاق للتفكير في الخيارات المتزايدة المحتملة. ويعتبر هذا مفيد بشكل خاص عندما تريد تضييق التركيـز وصـولاً الى خيـارات واقعية. وفيما يلي وصفاً موجزاً لكيفية استخدام الأدوات السابق وصفها:

- **خلـق مقترحـات بقيمـة جديـدة للعمـلاء.** لهـذا الشـأن يمكنـك اسـتخدام تجزئة العملاء للتفكير في مجموعـات جديـدة مـن احتياجـات العمـلاء التـي قـد تستهدفها. فقد تقوم – مثلاً –بتقسيم عملاء المقهى من أجل التوصل إلى تصـميم يخـدم احتياجـات مجموعـة معينـة مثـل الآبـاء والأمهـات الـذين يصـطحبون

أطفالهم الصغار ويريدون استراحة أثناء التسوق، أو الناس الـذين يريـدون تنـاول القهوة والذهاب بأسرع ما يمكن ، أو يمكنك استخدام أداة منحنى القيمـة – عـلى أن تبدأً بمنحنى قيمة اليوم بالنسبة للمقهـى وأن تحـاول ابتكـار منحنيـات قيمـة جديدة لتقديم منتجات أفضل أو خدمة شرائح جديدة من العملاء.

- **البناء على مصادر الميزة الموجودة.** قد تسـتخدم مصـفوفة الجاذبيـة / الميـزة، أو سلسلة القيمة، أو فكرة البناء على القدرات الموجودة والمراكز القائمة. ثـم يمكنـك التفكـير في طـرق لاسـتخدام قـدرات اليـوم ومصـادر الميـزة لاسـتهداف الفـرص الجديدة. ويكون هذا مفيداً عنـدما يكـون لـديك ميـزة قويـة يمكـن أن تمتـد إلى مناطق جديدة -على سبيل المثال، إذا كنت تيسكو أو ستاربكس، عليـك النظـر في التوسع في أشكال أو منتجات أو بلدان جديدة.
- **العمل على تحسين جاذبية أسواقك الحالية** – وذلك باستخدام إطار عمل القـوى الخمس للتفكير في الطرق التي قد تضعف القوى مثل التنـافس وقـوة المشـترين، اللذان يؤديان إلى تقليل الأرباح. على سبيل المثال، على سبيل المثال، يمكنك تفعل مثل ستاربكس بأن نفكر في طـرق لجعـل العمـلاء أكـثر ولاءاَ، وبالتـالي أقـل تـأثراً بالمنافسين -ربما باستخدام بطاقة ولاء أو إعطاء العملاء المنتظمين الفرصة لاختيـار الموسيقى التي يقومون بتشغيلها أثناء وجودهم في المتجر.

ونناقش هنا بايجاز المزيد من أُطر العمل التي يمكن أن تكـون مفيـدة لتحفيـز خيـارات جديدة:

- تعدد الآفاق – إنهـا طريقـة بسـيطة ولكنهـا قويـة لتجعـل طريقتـك في التفكـير تعمـل بالطاقـة القصـوى. وعـن طريـق خلـق الخيـارات التـي سـتكون مناسـبة لآفاق زمنية مختلفة، سوف تضطر للوصول إلى أفكار مختلفة. على سـبيل المثـال، الأفق الذي يمتد لـ 12 شهراً قد يحفـز التفكـير بشـأن الخيـارات لتقليـل تكـاليف

التصنيع، أما أفق الثلاث سنوات فقد يكون حول بناء حصة سوقية لتصبح الشركة رائدة في سوقها المحلي، أما أفق المدى الطويل فقد يكون للنظر في ما إذا كان المركز الدولي أو العالمي قد يكون مطلوباً في نهاية المطاف.

- **مصفوفة أنسوف**: تتكون من مصفوفة رباعية بسيطة، لها محور واحد لـ "المنتجات الموجودة" و "المنتجات الجديدة"، ومحور أخر لـ "الأسواق القائمة" و "الأسواق الجديدة" (يمكن أن يكون العملاء بديلاً عن الأسواق). والفكرة بسيطة وهي أن كل مربع يمثل طريقة مختلفة للنمو. والمصفوفة لا تُقيّم مزايا أي من تلك الخيارات؛ فهي ببساطة تحفز التفكير حول البدائل. ويمكن للبحث عبر الانترنت أن يمدنا بمزيد من المعلومات، وكذلك العديد من الكتب التي تتناول الإستراتيجية بالبحث والدراسة.

- **تحليل من، ماذا، كيف** -عليك أولاً أن تحدد وضعك الحالي وذلك بتحديد من هو العميل، ما هو المنتج الذي يقدم إليه، وكيف يُقدم. أما الخطوة التالية فهي التفكير في التغييرات التي قد تحدث إما لـ "من" أو "ماذا" أو "كيف". على سبيل المثال، نموذج هيرتز للعمل الأساسي هو بيع سهولة الوصول في المطارات للسيارات (ماذا)، لرجال الأعمال والسياح (من)، استخدام شبكة من المكاتب و المخازن المؤجرة (كيف). قد تقوم بإنشاء خيار جديد ببيع الوصول إلى سيارات تقع بالقرب من منزلك (ماذا)، إلى الناس الذين لا يملكون سيارات (من)، وذلك بالسماح للعملاء بالحجز عبر الإنترنت، واستخدام البطاقات الممغنطة للوصول إلى السيارات الموجودة في أماكن انتظار السيارات في شوارع المدينة (كيف). في الواقع، زيبكار قد فعل هذا بالفعل !

ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات من خلال المراجع الموجودة في نهاية الفصل.

من تحتاج إلى معرفته هو

كريس زوك

كريس زوك حاصل على شهادات علمية من كلية وليامز وجامعتي هارفارد وأكسفورد ويقود ممارسة الإستراتيجية العالمية في شركة باين آند كومباني، حيث يقوم بادارة مشروع حول النمو وقد بدأ هذا المشروع عام 1990. وكان أول كتاب من هذا المشروع هو "الربح من الصميم"، وقد رأى في هذا الكتاب أن تسعة شركات من العشرة التي قد حافظت على استدامة النمو المربح لمدة عشر سنوات كانت قد ركزت أعمالها الأساسية أكثر من الأعمال التنويعية. أما الكتب التالية فقد نظرت في كيفية النمو فيما هو أبعد من الأعمال الأساسية، لكن رسالة زوك الرئيسية واضحة وهي: في معظم المواقف، من الأسلم أن تنظر في الخيارات التي تُبني على العمل الأساسي ومصادر الميزة (يدعي زوك أن الشركات لا تفعل ما فيه الكفاية بدقة).

وفي عمل لاحق، نظر زوك في كيفية إعادة تعريف الأساس وتجاوز ذلك من خلال الحديث بالتفصيل عما وصفه بأنه "أنظمة العمل الأساسية المقدرة بأقل من قيمتها، ورؤى العملاء الغير مستغلة والقدرات غير المستثمرة" وذلك باستخدام عملية تشبه تلك التي نستخدمها في هذا الكتاب.

أما أبحاث زوك فتتمتع بميزة أنها مبنية على العديد من دراسات الحالة التي تكون متاحة لشركة للإستشارات الإدارية الكبيرة. فهي تقدم حكمة عملية مؤسسة على أمثلة حقيقية وليس على أمثلة نظرية -وإن كانت من خبير استشاري يكسب عيشه من بيع المشروعات الكبيرة للشركات الكبيرة.

خلق الخيارات باستخدام الإستراتيجيات العامة

هناك طريقة أخرى لزيادة نطاق الخيارات وهي النظر في ما إذا كان من الممكن لأية إستراتيجيات نموذجية أو "عامة" أن تكون مخصصة لتناسب الوضع الخاص بك. وتتضمن مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- **القيادة المنخفضة التكاليف** من خلال الحصة السوقية أو التحسينات الدؤوبة في كفاءة التشغيل أو الضغط على تكاليف الشراء أو تصميم سلسلة التوريد أو تبسيط المنتج والتصميم. ومن أمثلة ذلك شركة تويوتا في صناعة السيارات الصغيرة، أو محلات السوبر ماركت التي تقدم خصومات كبيرة مثل سوبر ماركت آلدي.
- **التمايز** الناتج من توفير منتجات عالية القيمة للعملاء الذين تمثل لهم مواصفات المنتج أهمية أكثر من السعر. وهناك نُهُج أخرى تحقق التمايز منها خلق علامة تجارية قوية أو سمعة طيبة، مما يجذب أفضل الموظفين أو البقاء على حافة الريادة في مجال التكنولوجيا أو السيطرة على قنوات التوزيع الهامة. وهناك أمثلة تشمل البضائع ذات العلامات التجارية مثل الفودكا المميزة وأدوات التجميل أو الخدمات مثل الاستشارات الإدارية.
- **التركيز:** وذلك باستهداف عميل معين أو منتجات متخصصة والسيطرة عليها. على سبيل المثال، هل تعرف أن شركة اجاثون الألمانية هي المنتج الأول للإنتاج الصناعي لقوالب الشوكولاته على نطاق واسع.
- **تحويل تخصيص الاستثمارات لصناعات وقطاعات أكثر جاذبية.** فإذا كنت تعمل في مجالات عديدة، فمن الجدير أن تفكر أين تستثمر وقتك ومالك ومدى نجاح مطابقته لمراكز الأعمال على مصفوفة. ويجب عليك أن تستثمر في الأعمال التي يكون لديك فرصة فيها لأن تكون لاعب قوي. فالكثير من المؤسسات تقع في فخ الاستثمار في أعمال متعثرة في محاولة يائسة لتشغيلها وتحويلها إلى الأحسن أو تقلل من استثماراتها في عمل ما حيث يكونوا هم الأقوى.

- **الحصول على قيمة شبكة اتصالات**. فقد حقق موقع إيباي وفيسبوك النجاح بإنشاءهم شبكة اتصالات مبنية على دائرة إفتراضية لكسب المزيد من العملاء – مما يؤدي إلى خلق خدمة أكثر قيمة –تجذب مزيد من العملاء، وهكذا.
- **السيطرة على صناعة ما** (وخاصة إذا كانت صناعة غير جذابة) وذلك من خلال تدعيمها والعمل على التكامل الرأسي لها. ويمكن أن تؤتي هذه الإستراتيجية ثمارها إذا كانت تقدم أيضاً فوائد ملموسة للعملاء. مثال على ذلك شركة أبل في دمجها لإنتاج أجهزة "أي بود" وبرامج "أي تونز"
- إنشاء شبكة تعاونية حيث تركز الإستراتيجية على بناء روابط قوية مع الموردين والعملاء والعملاء المحتملين. مثال على ذلك شركة ARM، حيث تُستخدم تقنية رقائق الحاسوب التي تنتجها تلك الشركة في 95٪ من جميع الهواتف النقالة. كما أنها تملك شبكة اتصالات أو "النظام الإيكولوجي" لـ 400 شركة أخرى وعشرات الآلاف من نظم التطوير التي مكنها من النجاح في منافستها مع إنتل – وهي شركة تفوق حجم شركة ARM 40مرة.

إن الإستراتيجيات العامة السابق وصفها تحتاج عادة إلى التزامات رئيسية على المدى الطويل. فقد تتطلب تلك الإستراتيجيات خطوات جريئة -مع القضية ذات الصلة التي قد تكون صعبة أو محفوفة بالمخاطر للتنفيذ على أرض الواقع. على سبيل المثال، فلتنظر بعين الاعتبار في وضع شركة اير ليكويد -وهي منتج وموزع رئيسي للغازات الصناعية مثل الأكسجين والنيتروجين والأرجون والهيليوم. فقد ترغب تلك الشركة في أن تصبح شركة رائدة عالمياً في صناعتها – مما يسمح لها بتحقيق وفورات الحجم في تكاليف التكنولوجيا والاستثمار -لكن من الناحية العملية كيف تبني حصة في الأسواق التي يوجد بها بالفعل منافسون قائمون؟

- أحد النهج الممكنة هو أن تبحث عن إلهام من الإستراتيجيات المستخدمة من قبل الشركات التي بنت حصة في مواجهة المنافسة الشديدة. من أمثلة تلك

الإستراتيجيات أن تضع لنفسك موطئ قدمٍ في سوق جديدة قبل أن الانتقال للعمل فيه، فنجد أن صناع الدراجات النارية اليابانيين الذين فشلوا في بيع الكثير من دراجاتهم الكبيرة تحوَّلوا إلى بيع الدراجات الصغيرة، واستخدموا فيما بعد نفس المنصة التي قاموا ببنائها لصعود السوق. أما أيرليكويد فربما تكون قد بدأت ببناء مصنع واحد لكبار العملاء، وقامت باستخدامه لزيادة وجودها في السوق بالتدريج.

- مثال آخر وهو إستراتيجية الجودو، وفيها تعمل في كل اتجاه أو حتى تستخدم قوة صاحب المنصب ضدهم. على سبيل المثال أحد الوافدين الجدد مثل أيرليكويد قد يكون قادرًا على وضع السعر بحسب ما يحدده شاغلو الوظائف في البداية لبناء مقياس للأسعار لأن شاغل الوظيفة غير مستعد للرد، لأن ذلك سوف يضر بعمل الشركة المربح. وهناك نهج آخر أشار إليه كلايتون كريستنسين وهو أن تكون منافسًا تميزيقيًا - كما سبق أن ناقشنا في الفصل الرابع - فربما أن بيع الغازات الأقل نقاءً بأسعارٍ أقل لإقامة مكانة أو مركز في السوق يكون شاغل الوظيفة غير مستعدٍ للتنافس فيها لأنها سوف تُضعف من ربحية أعمالهم الأساسية.

وتحتوي الكتب والمقالات على أمثلة أخرى للإستراتيجيات الناجحة. وكلما قرأت أكثر كان بإمكانك جمع المزيد من الأمثلة. ولكن انتبه! لن تكون كل الإستراتيجيات - ولا يجب أن تكون - ملائمة لهذه النماذج البسيطة. على الأقل فأنت تحتاج إلى اختيار أمثلة تتعلق بوضعك والصناعة التي تعمل فيها.

خلق الخيارات التي تعالج حالات عدم اليقين

من المهم بصفة خاصة أن تقضي وقتًا تعمل فيه على خلق مجموعة واسعة النطاق مـن الخيارات وذلك عند وجود درجة كبيرة من عدم اليقين. الأداة الشائعة لذلك هي التركيز على الخيارات التي سـوف تكـون ناجحـة في فـترة معينـة في المسـتقبل. قـد تبـدو تلـك الخيارات جيدة على الورق، ولكن كُنْ حسَّاسًا إذا ما تحوَّل العـالم بصـورة مختلفـة عـمَّا كان متوقَّعًا.

ليست هناك طرق مضمونة لخلق خيارات جيـدة تحـت هـذه الأوضـاع الصـعبة، لكـن إليك بعض الأفكار التي سوق تساعدك على المضي قُدُمًا:

- عليك أن تفكر في الخيارات التي تتصف بالقوة في ظل أكـثر السـيناريوهات بقدر الإمكان، على سبيل المثـال شركـة E.ON وهـي شركـة ألمانيـة تعمـل في مجال توليد الطاقة، تسـتثمر في الطاقـة النوويـة والوقـود العضـوي والطاقـة المتجددة.

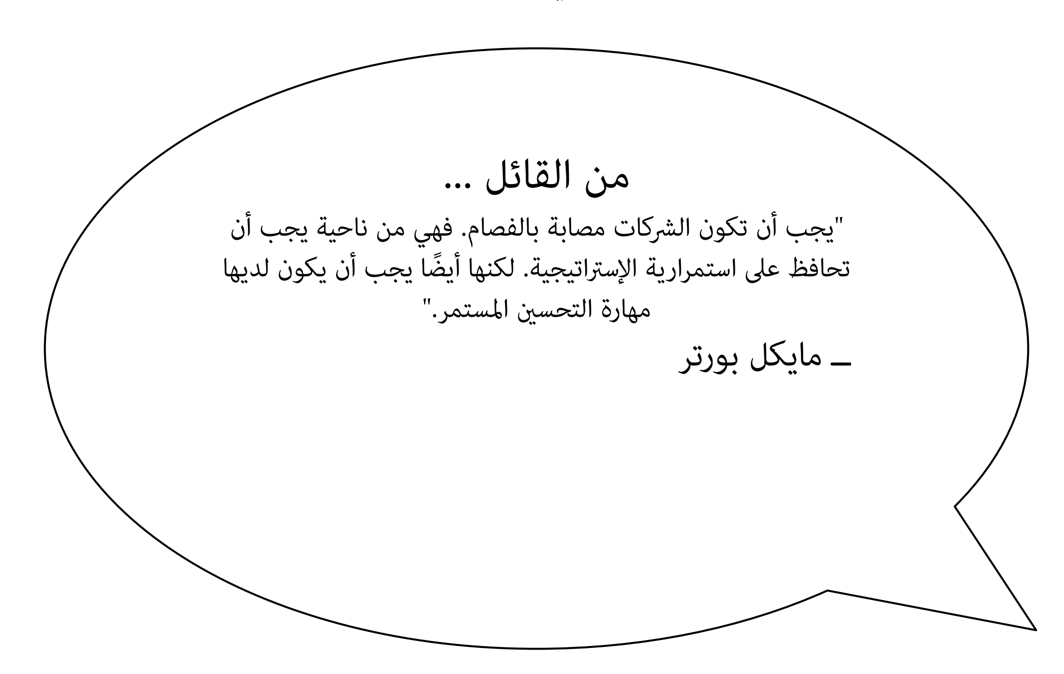
- والآن فكِّر في حَدَثٍ أو أكثر غير موجود في السيناريوهات لكنه حَـدَث يمكـن تصديقه، مثل مخاطر انخفـاض الطلـب عـلى الطاقـة لأن الكثـير مـن أربـاب الأعمال يقومون بتركيب محطات توليد طاقة صغيرة الحجم خاصـة بهـم. ثـم فكِّر في خيارات إضافية تسمح لك أن تربح من هذا التغيير، مثل الاسـتثمار في أعمال خدمات الطاقة التي كان لها وضع جيد في مجال تركيب وصـيانة مثـل هذه المعدات.

- فكِّر في الخيارات التي تعطـي مرونـة وخِفَّـة في الحركـة، حتـى تسـتطيع أن تسـتحوذ عـلى الخيـارات أو تسـتجيب للتهديـدات المحتملـة. مـثلا: فكِّـر في الخيارات التي تقلل التكاليف الثابتة والاستثمار الرأسمالي – مثلا عـن طريـق توقيـع عقـود لــ 10% مـن احتياجاتـك المتوقَّعـة مـن الطاقـة مـع المولِّـدات

الأخرى على أن تتضمن تلك العقود بنودًا تسمح لك بإلغاء العقود في ظـروف محددة.

- استنبط الخيارات التي تتسم بالقوة والمرونة لأسوأ الحالات التي تكون فيهـا البيئة المحيطة بك. مثلاً في فترة الازدهار الاقتصادي قد يكون مـن الأفضـل أن تجمع سيولة نقدية حتـى يمكنـك أن تشـتري أصـولاً وشركـات منافسـة أثنـاء الأزمة الاقتصادية حيث تنخفض الأسعار.

- تطـوير الخيـارات تـاتي تسـمح لـك بـأن تـتعلم أيـنما ذهبـت . وقـد تـوفر الاسـتثمارات الصـغيرة -حتـى لـو لم تكـن جذابـة في ذاتهـا - منصـة للـتعلم والوصول إلى فرص أكثر ربحية. على سبيل المثال المشروع المشترك لشركـة آبـل مع شركة موتورولا لتصنيع الهاتف Moto غير الناجح في منتصف عام 2000- سـمح لهـا أن تـتعلم صـناعة الهواتـف؛ وهـي المعرفـة التـي أحسـنت آبـل استخدامها عند تطوير أجهزة آي فون.



خلق خيارات تتسم بالدَّهاء والمكر

إن أفضل الخيارات الإستراتيجية عادة ما يصعب تحديدها. فقد تكون الخيارات الأكثر وضوحًا تدريجية للغاية أو محفوفة بالمخاطر بشدة أو مكلِّفة كثيرًا؛ لذا فإن الأمر يحتاج إلى نور البصيرة لخلق خيار يتسم بالبراعة يكون واضحًا فقط بالاستفادة من تجاربنا السابقة. على سبيل المثال عندما أعلنت شركة يونيليفر عن مسحوق التنظيف الجديد المحسَّن " برسيل باور "، ما هي الإستراتيجية التي استخدمتها شركة P&G (بروكتور آند جامبل -المنافس الرئيسي لشركة يونيليفر) للدفاع عن حصتها السوقية؟

الرد التقليدي هو أن تزيد من النفقات الترويجية وأنم تنظر في إطلاق منتجها المحسَّن. في الواقع أن شركة P&G أطلقت دراسة تشير إلى أن تكرار الغسيل بالمنتج الجديد لشركة يونيليفر يُحدث ثقوبًا في السراويل الداخلية القصيرة. لكن شركة يونيليفر أنكرت تلك الادعاءات ومع ذلك قامت بتغيير تركيبة المنظف. طالت المعركة وفي النهاية أقرت يونيليفر بأن مركب المنجنيز " الخارق" بالفعل يهاجم بعض الصبغات الخاصة تحت ظروف صعبة، وقامت بسحب المنتج من السوق.

إن الخيارات الماكرة يكون لها قيمة كبيرة عندما تكون في وضع صعب – كما كانت شركة P&G عندما أطلقت يونيليفر منتجها الجديد. وبتحديد المشكلة التي تواجهها بطرق غير عادية (في حالة P&G كانت المشكلة هي "كيف يمكننا أن نضعف ميزة منتج يونيليفر")، عندئذٍ قد تكون قادراً على خلق خيارات إبداعية من خلال النظر في كيفية تعامل المؤسسات الأخرى مع الحالات المماثلة. ومن الصعب أن تقوم بإنشاء قائمة شاملة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ماكرة حيث إن تلك المشاكل -بحسب التعريف - تميل إلى أن تكون فريدة من نوعها. ومع ذلك، إليك بعض الأمثلة الأكثر نموذجية:

- **التعامل مع التهديد**. إن الإستراتيجية المثلي هـي تحويـل التهديـد إلى فرصـة - كـما فعلت P&G بجعل منتج برسيل الجديد بمثابة حجر الرحى حول رقبة يونيليفر.
- **اتخاذ وضع المنافس المهـيمن**. كـما في حالـة الشركـات المصـنعة للـدراجات الناريـة اليابانية عندما دخلت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة.
- **خلق سوق لمنتج جديد**. كما في حالة مصنعي ومشغلي الهواتف النقالـة في الشـمال الأوروبي – الذين قـاموا بإنشـاء شـبكة واحـدة قـدمت للعمـلاء الخدمـة في جميـع الدول الأربعة في وقت مبكر من عام 1981 (خلافا لما حدث في الولايـات المتحـدة - التي كان لها بداية أكثر بـطءاً لأن كـل شـبكة اتصـالات كـان يـتم تطويرهـا بشـكل مستقل).
- **تحطيم المسـاومات**. قـد ينظـر إلي المنـتج الـذي يحتـاج إلى مـزيج مـن المواصـفات الهندسية عالية الجـودة والشـكل الجميـل والتكلفـة المنخفضـة عـلى إنـه مطلـوب للمبادلات والمساومات -لكن هذا هو ما صنعته شركة سـواتش عنـدما توصـلت إلى مجموعتها المبتكرة من الساعات.
- **التغلب على المقاومة المؤسسية أو الثقافية**. على سبيل المثال، حصل مخـترع أوراق التنبيه اللاصقة على تأييد الإدارة العليا لمنتجه عن طريق إعطاء عينات لمسـاعديهم الشخصيين. عندما رأى رؤساؤهم تلك الأوراق طلبوا جلب المزيد منها.

وهناك عوامل أخرى قد توحي بالخيار الماكر منها الحظ والإصرار والعملية الإسـتراتيجية الإبداعيـة أو اسـتخدام الأدوات الإب\اعيـة مثـل تلـك الأدوات التـي ابتكرهـا وروَّج لهـا إدوارد دي بونو. وعند استخدام أي منها، اترك لنفسك الوقت الكافي حيث إنه ليس مـن المحتمل أن تجد حلا لمشكلة ما بسرعة كبيرة. وفي الواقع قد تحتاج إلى إجـراء محـاولات عدة قبل أن يظهر لك أي خيار ممكن.

قبل الانتقال لمناقشة كيفية تقييم كـل هـذه الخيـارات، يجـدر بنـا أن نقـوم بـالتلخيص الموجز للنهج المختلفة لخلق خيارات جديدة والتـي قمنـا بمناقشـتها حتـى الآن –وذلـك لأن قائمة النهج البديلة قد تبدو كثيرة للغاية.

ولزيادة مجموعة الخيارات، يمكنك أن تحاول إعادة تأطير المشكلة عـن طريـق العصـف الذهني أو من خلال النظر في مجموعات مختلفة من الأهداف والقيود. ولكي تختـبر مـا إذا كان لديك الأهداف الصحيحة أم لا، يمكنك استخدام أداة " 5 لماذا؟ " .

وهناك الكثير من الطرق والأساليب لخلـق خيـارات جديـدة بطريقـة مبـاشرة، وتشـمل: العصف الذهني ، التفكير في الخيارات التي تتضمنها مجموعات مختلفـة مـن الأهـداف المعقولة والمسارات الممكنـة، باسـتخدام الأدوات الإسـتراتيجية التـي سـبق تقـديمها، مـع الأخذ في الاعتبار الإستراتيجيات العامة وقضاء مزيـد مـن الوقـت في النظـر في الخيـارات التي صُمّمت للعمل في مستقبل غير مؤكَّد على وجه الخصوص، وكذلك الـدفع في اتجـاه الخيارات التي تتسم بالمكر والتي تعتمد على الأمثلة ذات المواقف المشابهة.

إذا كنت قلقًا من أنك تنشر مواردك فقد ترغب في تقليل مجموعة الخيـارات عـلى نحـو قليل نسبياً؛ إن الطريقة الفعَّالة لعمل ذلك هي تضييق الإطار. ويمكـن تطبيـق أسـاليب مماثلة لتلك التي ناقشناها فيما سـبق –فقـط تأكَّـد مـن أن إطـارك الضـيِّق يتَّسـق مـع الهدف الإستراتيجي العام والمهمة وتأكد كذلك من أنه ممكناً في ضوءالمسارات المتاحة.

من تحتاج إلى معرفته هو

إدوارد دي بونو

وُلِد إدوارد دي بونو في جزيرة مالطة عام 1933. وحصل على درجات علمية في الطب وعلم النفس، لكن غالبية الناس حول العالم يربطون بينه وبين " التفكير العرْضي" - وهو المصطلح الذي اخترعه إدوارد. فهو يقارن بين ما أسماه بـ " التفكير الرأسي" - الذي يقوم على استخدام العمليات المنطقية - وبين البديل له وهو التفكير العرضي - الذي " يتضمن التفكير بأساليب جديدة تعمل على خلق خيارات وأفكار جديدة.

وتتجلى مهارة إدوارد دي في قدرته على توصيل فكره وأساليبه لجمهور كبير (ويتراوح هذا الجمهور بين الأطفال في عمر السابعة إلى الرءساء التنفيذيين للشركات) ، حيث يقوم بطرح وتقديم الطرق العملية لتحسين الإبداع لدى الأفراد أو الجماعات. ومن أشهر ما قدَّم إدوارد في ذلك المجال على وجه الخصوص فكرته المسمَّاه " ست قبعات " - وهي عبارة عن أدوار تمثيلية يمكن أن يلعبها ستة أعضاء من أي مجموعة لزيادة الفرص لخلق أفكار جديدة.

وهناك أداة أخرى من الأدوات الإبداعية لديه وهي "قوة الإدراك" - التي تؤكد على فوائد النظر في المشكلة من زوايا مختلفة، مما يسمح بوضع الحالة في إطارها المناسب وتحليلها على نحو صحيح.

إن أعمال دي بونو تعمل كأداة تذكير بالحقيقة القائلة بأننا نحن البشر بطبيعتنا متعصبون لأفكارنا ومحدودون في رؤيتنا وحتى الآن قادرون على أن يكون لدينا قفزات كبيرة في بعض الأحيان من البصيرة. كما أنها تذكرنا أيضاً بمدى صعوبة التفكير خارج الصندوق.

تقييم الخيارات

كل هذا العمل الجيد حتى الأن سوف يضيع هباءاً ما لم تنتقى الخيـار الأفضـل. و يمكـن تقييم خياراتك باستخدام ثلاثه أنواع من المعايير: وهى معايير إستراتيجية ومعايير خاصة بإمكانية التنفيذ والمخاطر/العائد .

وتعكس **المعايير الإستراتيجية** المفاهيم الإستراتيجية الرئيسية التى يقدمها هذا الكتـاب ، مثل التجزئة وجاذبية القطاع والميزة التنافسية. ويقدم الشكل التالي قائمة مرجعية لبنـاء ذلك التقييم – ويتم تسجيل كل معيار بإستخدام "إشارات المرور" (الأحمر أو الأصـفر أو الأخضر) ويتوقف ذلك على كيفية تقييم هذا المعيار. إن قاعدة الحدس (وهى قاعدة في الحكم على الأشياء بالفكر والتجربة لا على أساس الفحص العلمى) هى أن حتـى الضـوء الأحمر منفرداً سيكون كافياً لإثارة المخاوف بشأن الإستراتجية؛ على الأقل سـيكون هنـاك حاجـة لخطـة تتنـاول تلـك القضـية. في حـين أن ضـوءاً أخضراً واحـداً أو أثنـان – فى التصنيفات الهامة – سيكون مطلوباً لكي تتصف الإستراتيجية بالجاذبية.

ونظراً للخلط الواسع النطاق للإستراتيجيات والتنظيمات التـي قـد يـتم تطبيـق إشـارات المرور تلك عليها ، من المستحيل أن تكون أكثر دقـة بشـأن مـا يشـكله الخلـط المقبـول للألوان الحمراء والصفراء والخضراء. عـلي سـبيل المثـال ، غالبـاً مـا تكـون مسـألة الميـزة التنافسية معيار سائد في الصناعة التنافسية ، لكن الميزة التنافسية قد تكون غـير وثيقـة الصلة بالنسبة لشركة دفاع ، تلك التي تتمتع بمركـز شـبه احتكـاري في مقابـل الحكومـة الوطنية . في مثل تلك الحالة قد يكون من الأهمية بمكان خلق قيمـة للعميـل الأسـاسي، وبالتالي ضمان الحفاظ علي العلاقـات المتميـزة. لـذلك فـإن الخطـوة الأولي في اسـتخدام إشارات المرور يجب أن يكون ترتيبهم حسب الأولوية طبقاً لوضعك. كما أنه قـد يكـون من الضروري إضافة بعض المعايير الخاصـة والهامـة، مثـل المصـدر المهـم بصـفة خاصـة للميزة التنافسية .

قائمة تقييم الخيارات

1-هل هذا الخيار يضع المؤسسة ضمن الشرائح الصناعية الكبيرة النامية؟

- ☐ ضوء أحمر: صغير أو متراجع
- ☐ ضوء أصفر: حجم ونمو متوسط
- ☐ ضوء أخضر: كبير جداً أو نمو مرتفع

2-هل هذا الخيار يضع المؤسسة ضمن الشرائح الصناعية المربحة؟

- ☐ ضوء أحمر: صناعة منخفضة الربحية بصفة خاصة مع عائدات منخفضة حتى بالنسبة للمؤسسات الراسخة بشكل جيد
- ☐ ضوء أصفر: عائدات الصناعة متوسطة
- ☐ ضوء أخضر: صناعة مربحة بشكل استثنائي أو متخصصة

3-هل هذا الخيار يتماشى مع الاتجاهات الأوسع نطاقاً التي تشكل الصناعة؟

- ☐ ضوء أحمر: سيتطلب الخيار مواجهة سياسية خارجية كبيرة، حكومية أو رقابية
- ☐ ضوء أصفر: الاتجاهات الأوسع نطاقاً لها أثر محدود على حصيلة الخيارات
- ☐ ضوء أخضر: يمكن أن الاتجاهات الأوسع نطاقاً دعماً كبيراً وصعوداً للخيار

4-هل تخلق الإستراتيجية قيمة كبيرة للعملاء وأصحاب المصالح؟

- ☐ ضوء أحمر: الخيار سوف يدمر القيمة بالنسبة للعملاء وأصحاب المصالح
- ☐ ضوء أصفر: أثر محدود على خلق القيمة
- ☐ ضوء أخضر: تقدم الخيارات فرص لخلق قيمة جديدة وكبيرة

5-هل سوف يقدم هذا الخيار ميزة تنافسية، بما في ذلك أي ميزة تنافسية تأتي من الروابط عبر القطاعات؟

- ☐ ضوء أحمر: غير ذي ميزة
- ☐ ضوء أصفر: ميزة متوسطة
- ☐ ضوء أخضر:ميزة كبيرة مستدامة

6 -هل هذا الخيار يتماشى مع المهمة والهدف وقيم وسلوكيات المؤسسة؟

- ☐ ضوء أحمر: تحدي كبير للمعتقدات الراسخة والسلوكيات
- ☐ ضوء أصفر: خيار متوافق
- ☐ ضوء أخضر: الخيار يسهم إسهاماً كبير في الهدف

7-هل هذا الخيار يتفق مع مصالح غالبية أصحاب المصلحة المؤثرين؟

- ☐ ضوء أحمر: أصحاب المصلحة الأقوياء سوف يقاومون بشدة
- ☐ ضوء أصفر: التأثيرات سوف تكون محايدة على نطاق واسع
- ☐ ضوء أخضر: الخيار يتناسب مع مصالح غالبية أصحاب المصلحة الأقوياء

8-هل الإستراتيجية قابلة للتعديل أو مرنة مع أنواع عدم اليقين التي قد تواجهها؟

- ☐ ضوء أحمر: يوجد قدر كبير من عدم اليقين وسيكون الخيار ناجحاً فقط في ظل مجموعة محددة من السيناريوهات المستقبلية
- ☐ ضوء أصفر: بعض المرونة للتجاوب مع حالات عدم اليقين المعلومة والمجهولة
- ☐ ضوء أخضر: الخيار سوف ينتج عنه ميزة تنافسية لكونه أكثر مرونة من غيره

9-هل الإستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة على خلق خيارات إستراتيجية للمستقبل؟

- ☐ ضوء أحمر: قدرات عالية القيمة أو تضيع الخيارات
- ☐ ضوء أصفر: بعض الخيارات المستقبلية مغلقة، لكن تبقى هناك خيارات أخرى
- ☐ ضوء أخضر: قيمة كبيرة للخيار تأتي من خلق الخيارات أو القدرات

10-هل التحليل يستند إلى الفهم السليم لتطوير البيئة الداخلية والخارجية، والمجموعة الكاملة للخيارات؟

- ☐ ضوء أحمر: التشكك في البيانات والرؤى
- ☐ ضوء أصفر: تحليل مستقبلي للافتراضات الأساسية الممكنة
- ☐ ضوء أخضر: تحليل شامل

تقييم الجدوى

من المؤكد أن إشارات المرور سوف تساعد في ترسيخ ما إذا كان خيار ما يمكن اعتباره فكرة جيدة من حيث المبدأ أم لا. ومع ذلك، فمن المهم أيضاً أن تقوم بالتحقق مرة ثانية من جدوى هذا الخيار وإمكانية تنفيذه على أرض الواقع. وتختلف المعايير عادةً وفقا للحالة، ولكنها قد تشمل:

- هي الموارد المطلوبة والإمكانات متاحة؟
- هل فريق الإدارة على قدر هذه الوظيفة؟
- هل يوجد راعي قوي؟
- هل سيكون من المقبول التوفيق بين أصحاب المصلحة؟
- هل من المحتمل أن يكون للخيار أثار جانبية سلبية ذات أهمية وبالتالي يواجه بالمقاومة من قبل أطراف أخرى في المؤسسة؟
- هل يوجد موردون وشركاء مناسبون مما يسمح لنا بالعمل؟

قد يكون هناك أيضاً معايير محددة للحالة. على سبيل المثال، عند الحصول على عمل جديد، تكون المسألة الهامة هي "هل نستطيع إدارة عملية التكامل في مرحلة ما بعد الاندماج؟" عند دخول بلد جديد، قد يكون هناك بعض القضايا مثل "هل نستطيع الحصول على التصاريح المطلوبة لبدء العمل؟ "

فقط لأن هذه المعايير تم إدراجها في نهاية التحليل لا يعني أنه يتعين عليك الانتظار حتى وقت متأخر في العملية الإستراتيجية حتى تبدأ التفكير في تلك المعايير. ويجب أن يبدأ التفكير في الجدوى أثناء تقييم البيئة الداخلية والخارجية - جيداً قبل أن تصل لهذه النقطة. وإلا تكون في خطر ارتكاب خطايا جوهرية للإستراتيجية: عليك إستنباط إستراتيجية قابلة للتنفيذ.

تقييم المخاطر/ العائد

عند تطبيق كل من معايير الإستراتيجية والجدوى، من الشائع تلخيص التقييم وذلك من خلال مقارنة العائد المحتمل بالمخاطر. سوف يكون هناك مزيج من الخيارات التي قد تكون مقبولة، كل منها له مجموعة مختلفة من المخاطر والعائد (وبشكل واضح، يمكنك أن ترفض الخيارات التي لها عائد منخفض نسبة إلى نفس المخاطر).

وغالباً ما توضع المعايير الخاصة بالعائد جزئياً من قبل السياسات المالية للمؤسسة وتتضمن مقاييس مثل الربحية و الفوائد أو الفوائد المخصومة وصافي القيمة الحالية والعائد على الاستثمار.

هناك العديد من الطرق لقياس وتحليل المخاطر، ومن أكثرها شيوعاً ما يلي:

- **وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية.** فمن خلال الوصف البسيط للمخاطر من الممكن التوصل إلى شعور أفضل بالشجاعة فيما يخص مستوى وطبيعة المخاطر المتضمنة في الخيارات المختلفة.
- **تحليل الحساسية.** ويتضمن هذا قياس التأثير المحتمل للمخاطر بشأن المعايير التشغيلية والمالية، مثل الوقت اللازم للتسويق وكلفة الاستثمار وهوامش الربح والفوائد.
- **القاعدة، والحالات الإيجابية والسلبية.** ويستخدم هذا الأسلوب النتائج المستخلصة من تحليل الحساسية لبناء مجموعة من السيناريوهات المحتملة للكيفية التي قد تتحول بها الإستراتيجية، مع قياس الأداء المالي لكل منها.
- **أشجار الاحتمالية.** وينطوي هذا على تحديد الاحتمالات للحالات الأساسية، والسلبية والإيجابية للحصول على قياس أكثر دقة لتأثير المخاطر على الأداء المتوقع للإستراتيجية.
- **التحليل الأكثر تفصيلاً لبعض المخاطر المحددة.** فبالنسبة للمخاطر المعقدة والكبرى، قد تكون هناك حاجة لوضع بعض النماذج الخاصة – على سبيل المثال، أثر التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي على الاستثمار في أحد المصانع الذي يصدر

ويستورد العناصر الصناعية، أو أثر التغيرات في أسعار الوقود والطلب على أسعار الطاقة التي تتمتع بها محطات الطاقة الجديدة التي تعمل بالغاز.

ومن الممكن أن تكون الأرقام هي المدون الأساسي للمعلومات من أجل تحديد أولويات المخاطر التي تدعو للقلق وتأثيرها المحتمل، ولكن لا تفترض أنها سوف تنجز لك كل التفكير. فالقرارات الإستراتيجية عادة ما يعاونها استثمار بعض الحقائق والأرقام ذات الأسس المتينة ، ولكن نادراً ما يمكن الإجابة عليهم ميكانيكياً بهذه الطريقة. فمن المحتمل أن تكون هناك بعض القضايا التي لا يمكن تحديدها في تحليل المخاطر / العائد.

نصيحة: لمساعدتك على التفكير ملياً في مزايا ومساوئ مختلف الخيارات، هناك نظام جيد يمكنه مساعدتك وهو إنشاء جدول بسيط للخيار الأكثر جاذبية يتم عرضه في مقابل أهم المعايير المتعلقة بالإستراتيجية والتنفيذ والمخاطر /العائد. إن هذا ليس فقط فحصاً مفيداً للمنطق الذي تستخدمه في التفكير، وإنما يشكل أساساً رائعاً للنقاش.

التكرار

يمكن القول بأن النقطة الأكثر أهمية التي يجب أن نتذكرها من هذا الفصل ببساطة شديدة هي: تأكد من أنك تدور عدة مرات حول حلقة من تأطير القضية وخلق الخيارات وتقييمها! وقد تم وصف هذه العملية بطريقة متسلسلة. ومع ذلك، فإنه يكاد تكون الحالة دائما هي مسألة تكرارية ودورية -كما هو الحال غالباً بالنسبة للعملية الإستراتيجية ككل. وكما قمتَ بتحليل الوضع وكيف قد يتطور، سوف تبدأ بتأطير القضية والتوصل إلى خيارات. وفي حين تقوم بتقييم الخيارات، قد يثبت أنها أقل جاذبية مما كنت تأمل،

ادفع نفسك لعمل المزيد من التحليل وإعادة تأطير المسألة حتى تظهر خيارات جديدة. وقد يحدث هذا بطريقة منظمة ولكن من الأرجح أنك سوف تصادف الكثير من الأفكار المربكة والمتاهات التي سوف تحتاج إلى أن تختار طريقك من خلالها.

وللتوضيح تأمل هذا المثال، كان الرئيس كنيدي قد قام بوضع إطاراً مبدئياً لأزمة الصواريخ الكوبية -حيث اكتشفت الولايات المتحدة بشكل غير متوقع أن السوفييت يضعون صواريخ نووية في كوبا – على أنه "كيف يمكننا إخراج تلك الصواريخ من كوبا؟"، وتلقي مجموعة من الخيارات العسكرية رداً على ذلك. وحيث إن فريقه بحث مخاطر الحرب النووية التي تنطوي عليها مثل هذه الخيارات، قاموا بإعادة تأطير المسألة على أنها: "كيف يمكننا أن نجعل الروس يسحبون تلك الصواريخ؟ " وأخيراً رضخوا لخيار خاص بفرض حصار على المكان، مما أدى في النهاية إلى جلب الروس إلى طاولة المفاوضات.

وأحياناً يمكن أن تستغرق عملية التأطير وإعادة التأطير سنوات. على سبيل المثال، قام ستيف جوبز بتأطير فكرة دخول أبل إلى عالم الموسيقى في عام 2001 أو قبل ذلك، لكن لم تنطلق مسألة تخزين اي تيونز حتى عام 2003. فعملية التأطير والخيارات تطورت على مدى تلك الفترة من "كيف ندخل الى عالم الموسيقى" إلى "كيف نجعل الموسيقى متاحة على كمبيوتر ماكنتوش" إلى "ماهو مشغل الموسيقى الذي يمكن تطويره" إلى "كيف نصل إلى أن تعطي صناعة الموسيقى لأبل حقوق بيع الموسيقى على شبكة الأنترنت. "

وهكذا كيف يمكنك التنقل أفضل من خلال هذه العملية؟ أولاً: مثلما تتحقق من إجاباتك في نهاية الامتحان، فمن المنطقي أذن أن تقضي بعض الوقت في معاودة النظر في تأطير القضية والخيار الذي قمت باختياره. قد تكون منهكاً في نهاية عملية إستراتيجية طويلة، ولكن لا تتعجل الأمور في النهاية. اترك العمل جانباً لمدة يوم أو

اثنين، ثم قم بتجديد طاقتك إذا كنت تستطيع، ثم عد ومزق الأوراق التي كتبتها لترى ما إذا كان المنطق الذي اتبعته قوياً أم لا.

إن المفتاح لإتمام هذا العمل هو تصور أُطُر جديدة و/أو خيارات جديدة. كن مستعداً لتقديم أشخاص جدد ووجهات نظر جديدة في وقت متأخر من العملية الإستراتيجية بقدر ما تجرؤ على ذلك. حاول أن تقوم بحزم المنطق أو الفكر الخاص بك باستخدام المبدأ الهرمي وذلك
لتسليط الضوء على أي نقاط ضعف. اسأل نفسك هذا السؤال: "لكن ماذا لو كنا قد قمنا بعملية التأطير بطريقة خاطئة -ما هي الطريقة الأخرى التي يمكن استخدامها لعمل ذلك؟"، قم ببناء قدراتك لتتعلم وتتجاوب أثناء تطور الإستراتيجية.

من القائل ...

"هناك أمران يجب النظر فيهما بالنسبة للخطة. يأتي في المرتبة الأولى "هل تلك الخطة جيدة في حد ذاتها." وفي المرتبة الثانية "هل يمكن تطبيقها على أرض الواقع بسهولة؟"."

ــ جين جاك روسو

ما تحتاج إلى قراءته

- ثلاثية زوك حول النمو، وتتكون من *"profit from the core"* و *"beyond the core"*"و *"unstoppable"*"، صحيفة هارفارد للأعمال، 2001 ، 2003 ، 2007.

- تقنية "" Whys5، التي تم تطويرها في البداية في شركة تويوتا، تُناقش على موقع *http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys*.

- تحليل "من ما كيف" أول من قدمه هو ديرك أبيل وتم تطويره أكثر على يد كوستاس ماركيدس في *"All the Right Moves"* صحيفة كلية هارفارد للأعمال، 2000. وفي مقاله بعنوان " المبادئ الستة لإستراتيجية الاختراق" في مجلة إستراتيجية العمل، 1999، المجلد 10، القضية 2، الصفحات 1-10. وهناك متغيرات متنوعة تتضمن تفكيك تلك الأبعاد الثلاث، مثل "من" في "العميل" ، "الحاجة والقناة".

- دورة التفكير لادوارد دي بونو : "الأدوات القوية لتغيير تفكيرك"، BBC Active ، 2006 – ويقدم تلخيصاً للكثير من فكره.

- "الربح من حالة عدم اليقين": "إستراتيجيات لإنجاح أياً ما يحمله المستقبل"، الصحافة الحرة -2002، بول جيه أتش شوميكر -ويقدم الكثير من الافكار حول كيفية خلق إستراتيجية في ظل عدم اليقين.

- الفصل الثالث والرابع من "من أساسيات هارفارد لإدارة الأعمال: 'الإستراتيجية' ، صحيفة كلية هارفارد للإدارة -2005، ويقدم أمثلة عديدة للإستراتيجيات العامة.

- "الإستراتيجية: كيفية تشكيل مستقبل العمل"، دار نشر فورمات -2004، قام بتحريره دومينيك هولدر، وهو مشجع على القراءة ويقدم أفكار مهمة حول الإستراتيجيات التعاونية.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

عليك إعادة التأطير والتكرار على الأقل ثلاث مرات !

الفصل السادس

الأولويات

ويشمل:

- **نُهُج ترتيب المسائل الإستراتيجية**
- **مزايا وعيوب النهج المختلفة**
- **كيفية اختيار النهج الصحيح**

لـديك الآن المفـاهيم والأدوات التـي تمكنـك مـن التوصـل إلى إسـتراتيجية. لكـن أحـدى الدراسات الخاصة بكيفية القيام بذلك على أرض الواقع تشير إلى أنه ليس هناك طريقـة واحدة لوضع الإستراتيجية. فمن الممكن أن يقوم الرؤساء التنفيذيين بخلق الإسـتراتيجية، أو من الممكن أن يشترك فيها العديد من الأشخاص مـن كافـة أقسـام المؤسسـة. ويمكـن كذلك أن تكون كبيرة أو أن تكون ممارسة لمرة واحدة أو تتطور كسلسـلة مـن القـرارات الصغيرة التي يتم إتخاذها على مدار الوقت. ويمكن أن تشـمل تعـديلات تراكميـة لأحـد الأعمال المعروفة، أو مراهنات كبرى في مجالات محفوفة بعدم اليقـين. ويمكـن إن يقـوم بصنع الإستراتيجية المحللون الذين يتصفون بالدقة والحـرص باسـتخدام عمليـة منظمـة للغاية أو الأشخاص الذين هم على درجة عالية من البديهية، والذين سيجدون مثل هذا التنظيم محبطاً. إن العمليات الإستراتيجية لا تتبع معايير قياسية. فكيف يمكنـك إلتقـاط نهجاً معقولاً؟

ويعتبر أن الموضع الجيد للبـدء يكـون عـبر النظـر مليـاً في أي مـن الأسـئلة الإسـتراتيجية سوف يكون هو أول أولوياتك. ويرى أحد النهج أن تعطي تقييماً مكافئاً لكل سؤال، وأن تمعن النظر في كـل سـؤال (أحيانـاً يسـمى هـذا بـالنهج "التخطيطـي" أو "التحـليلي" أو "تحديد المواقع"). وعلى الطرف المقابل، يمكنـك ألا تقـوم بالتحليـل عـلى الإطـلاق، لكـن ببساطة فلتجرب شيئاً ما، وهو أن تتعلم مـن النتـائج، وأن تقـوم بالتعـديل وفقـاً لـذلك (يسمى هذا أحياناً بالنهج "التعلمي" أو "الناشئ" أو "التدريجي "). ومن بـين كـل ذلـك مجموعة متنوعة من النُهج التي تسعى لإلتقاط مزايـا الطـرفين المتناقضـين. عـلى سـبيل المثال، يمكنك أن تتخطى الأسئلة عندما تكون واثقاً من أنك تعرف الإجابة بالفعـل. كـما يمكنك أن تمضي في الأسئلة بطريقة "سريعة وقذرة"، وتعود إليهـا مـرة أخـرى فـيما بعـد لتقضي مزيداً من الوقـت عـلى تلـك الأسـئلة حيـنما تشـعر بعـدم الثقـة. إن المجموعـة الكاملة من النُهج المشتركة، وكيف تحدد النهج الصحيح الـذي ينـاسـب وضـعك الخـاص هو موضوع هـذا الفصـل. وبشـكل مـوازٍ ، سـوف تحتـاج إلى التفكـير حـول مـن الـذي

ينبغي أن يشارك وفي أي نوع من العملية –وهي القضايا التي سوف نتناولها في الفصول التالية.

نهج مونتي الكامل

يعتبر التسلسل الأكثر وضوحاً هو تتبع التروس واحداً تلو الآخر (انظر الشكل التالي، والذي يتضمن أيضاً بعض الأسئلة الفرعية التي قد يغطيها نهج "مونتي الكامل"). وعادة ما يستخدم هذا عند بحث حالة جديدة نسبياً حيث يوجد درجة عالية من عدم اليقين حول الخيارات ويكون من المهم الحصول على الجواب الصحيح. إن دراسة إستراتيجية مونتي الكاملة النموذجية قد تتضمن فريق من أربعة أشخاص لتحليل الثلاثة تروس الأولى لمدة تتراوح من ستة إلى ثمانية أسابيع، يقومون ببحث احتياجات العملاء، واتجاهات السوق، والحالة العامة للصناعة والمنافسين واقتصاديات العمل. وهذا من شأنه أن ينتهي بتقييم الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية، وتلخيص القضايا الرئيسية، جنبا إلى جنب مع رؤية مبدئية للخيارات. أما المرحلة التالية -والتي قد تستغرق أسبوعين إلى أربعة أسابيع -من شأنها تجسيد وتقييم الخيارات. والمرحلة الأخيرة هي وضع خطة التنفيذ، مما يؤدى إلى بدء تنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

ويكمن ضعف هذا النهج في أنه مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً. وهناك طريقة واحدة للتغلب على هذا هي إعطاء الأولوية للتحليل، مع تركيز وقتك على سؤال واحد محدد أو سؤال فرعي.

وللتوضيح تأمل هذا المثال ، قام فريق الإدارة لأحدى الشركات المنافسة لشركة هيوليت باكارد في مجال طابعات الليزر بتحديد أن المجال الرئيسي الذي تكون فيه شركة HP خارج المقارنة كان في تصميم سهل الاستعمال للطابعات وبرامج الطابعة. ولمعالجة هذه المسألة، قاموا بتنفيذ دراسة مركزة للإجابة على سؤال واحد فقط هو: "ما هي عملية إتش بي لتطوير الإنتاج بالنسبة لطابعة الليزر التي ينتجونها؟"، وقدم

هذا المشروع أفكاراً عالجت الضعف الرئيسي للشركة وجنبتهم الحاجة إلى إجـراء تحليـل كامل للعملاء والأسواق والمنافسين، إلخ.



ولهذا فإن نهج مونتي الكامل يعتبر هو الملاذ الأخير الذي يمكن استخدامه عنـدما تكـون غير متيقن بدرجة كبيرة بشأن معظم جوانب الوضع -مثل، إذا كنت على وشك الـدخول إلى بلد جديد أو سوق جديدة، أو تشـعر بـالقلق حيـال بعـض الافتراضـات الزائفـة يـتم وضعها حول الإستراتيجية الحالية.

من تحتاج إلى معرفته هو

كينيث أندروز

بدأ كينيث أندروز (وُلِد 1916وتوفي 2005) بوصفه مرجعاً فيما يخص مارك توين وانتهى به الأمر كأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال وواحد من المفكرين الآوائل الأكثر تأثيراً في مجال الإستراتيجية وقيادة الشركات.

أكمل أندروز الدكتوراه بكلية هارفارد لإدارة الأعمال عام 1948 وبعد ذلك بوقت قصير أصبح جزءاً من مجموعة تنظر في هيكلة البرنامج الدراسي الخاص بالسياسة الإدارية بجامعة هارفارد – الذي صُمم لتعريف الطلاب بمشاكل المؤسسة بالكامل من وجهة نظر قادة المؤسسة. وأخيراً، أطلق على المفهوم الأساسي الذي قامت بتطويره تلك المجموعة اسم "إستراتيجية الشركات". وكان الأساس لمنهجه هو "تحليل SWOT" – الفكرة القائلة بأن اتجاه المؤسسة يجب تحدده نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات.

كان أندروز يعتقد أن الإستراتيجية يجب أن تؤدي إلى عمل هادف. كانت رأيه أن "كل مؤسسة عمل، كل وحدة فرعية بالمؤسسة، وحتى كل فرد (ينبغي أن) يكون لديه مجموعة محددة وواضحة من الأهداف أو الغايات التي تحافظ على أن تتحرك المؤسسة في "اتجاه تم اختياره عن عمد" وتمنع إنجرافها في اتجاهات غير مرغوب فيها". كما قام بتطوير الفكرة القائلة بأن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يتطلب كفاءة متميزة – وهي بعدة طرق الأساس لنظريات الميزة التنافسية التي ظهرت فيما بعد.

لم تعد أعمال أندروز تُقرأ على نطاق واسع. فالبعض منها ظهر أنه قد عفا عليه الزمن في عالم يغلب عليه التغير التكنولوجي السريع والتنافس الدولي والمؤسسات التي تفتقر إلى هياكل القيادة والتحكم للعصر الذي كان يعيش فيه. ومع ذلك، فهو لاعب أساسي في ظهور التفكير الإستراتيجي للعمل من الإقتصاد الأمريكي في مرحلة ما بعد الحرب وتأسيس الأكاديميات العلمية، وخاصةً التي كانت في كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد.

النهج السريع غير الدقيق

كثيراً ما يستخدم صناع القرار الحدس والخبرة للانتقال بسرعة إلى الفرضيات الأولية أو حتى النتائج. فهم ينتقلون عبر الأسئلة، ويجيبون عليها بأفضل وأسرع ما يمكن، ثم يعودون مرة أخرى للقيام بعمل أكثر تفصيلاً حسب الحاجة. إن استخدام هذا النهج "السريع غير الدقيق" يسمح لهم بسرعة تحديد بعض من الخيارات الواضحة التي لا تحتاج إلى مزيد من التحليل أو إمعان النظر ولكن يمكن تنفيذها على الفور. وبصورة أعم، فإن النهج السريع غير الدقيق يبين ما الأسئلة الإستراتيجية التي بحاجة إلى المزيد من المتابعة.

على سبيل المثال، عندما قامت الحكومة الماليزية بالبحث عن سبل للتصنيع من خلال إضافة المزيد من القيمة إلى المطاط الطبيعي الذي كانت تنتجه ماليزيا، ، أدت بهم المراجعة السريعة غير الدقيقة إلى أن يدركوا أن إطارات السيارات كانت واحدة من أكبر أسواق المطاط، ولكن هذا كان عملاً كبيراً وعالمياً وتنافسياً. ثم قاموا بإجراء دراسة مفصلة في الخيارات التي من شأنها أن تسمح لماليزيا بالتنافس ضد الشركات المنافسة العالمية الكبرى في اليابان وكوريا والولايات المتحدة وأوروبا. وهكذا فإن النهج السريع غير الدقيق خلق بعض الفرضيات الأولية التي كانت قادرة على التطوير والاختبار مع الدراسة الأكثر تفصيلاً.

من القائل ...

"ليس لدينا عملية إستراتيجية تقليدية، أي تخطيط عملية مثل التي تجدها في شركات التقنية التقليدية. فهي تسمح لجوجل بالابتكار بسرعة كبيرة، والتي أعتقد أنها القوة الحقيقية للشركة."

ــ إريك شميدت

وتكمن قوة النهج السريع غير الدقيق في أنه يتيح التركيز السريع لجهود العمل من خلال تحديد ما هو معروف وأين تكون هناك حاجة لبذل المزيد من العمل. ونتيجة لذلك، أنه يعتبر نهج شائع جداً وجيد بشكل عام.

وثمة خطر واحد هو أن الأحكام المسبقة والافتراضات المضللة يمكن أن يتم تدعيمها في الإستراتيجية في وقت مبكر. فهناك خطر هو أن أي عمل إستراتيجي سوف يركز في المقام الأول على إثبات الفرضيات الأولية بدلاً من أن يكون مفتوحاً للبيانات المتناقضة. فمن المفيد أحياناً إتاحة الوقت لجمع البيانات ببساطة والتفكير في ما يمكن أن تعنيه تلك البيانات. فإذا كان من الممكن الإحتياط لهذه المخاطرة: -مثلاً، من خلال تعريض الناتج المبدئي للرأي التشككي -فإن النهج السريع غير الدقيق يمكن أن يكون تمهيداً مفيداً لعمل إستراتيجي أكثر تفصيلاً.

إن النهج "السريع غير الدقيق مع المتابعـة" قـد يـفضي إلى قـرار بإمعـان النظـر في نهـج مونتي الكامل، أو قد يؤكد أن ماهو معروف بالفعل يكفـي للسـماح بـنهج أكـثر تركيـزاً وفعالية. ونقوم الآن بوصف الصيغ المشتركة لهذه النُهج الأكثر تركيزاً.

نهج التفكير المستقبلي

يبدأ هذا النهج بالتركيز ليس على الوضع الحالي ولكن على السؤال الثالث: "كيـف يمكـن أن يتطور الوضع؟" وهكذا تبدأ العمليـة الإسـتراتيجية بإعـداد سـيناريوهات لكيـف قـد يكون شكل المستقبل. ويتم تصـور عـدد مـن الفـترات المسـتقبلية البديلـة التـي تتسـم بالمصداقية مع تقييم وضع المؤسسة في ظل كل سيناريو. كما أن المؤسسات تقوم بإجراء تجارب أو دراسات فكرية بصفة عامة. كيـف سـيكون أداؤهـم في حالـة إذا مـا انكمـش الاقتصاد أو نما بشكل غير متوقع.

من القائل ...

". . . حيث إن كل الخبرات هي من الماضي، وكل القرارات هي حول المستقبل؛ لذا فإن صورة المستقبل هي المفتاح لكل سلوك إختياري المنحى."

ـ كينيث بولدينج

ويعتبر هذا النهج مفيداً للمؤسسات في البيئات التي تمر بمرحلة تغير سريع. على سبيل المثال، قد تنظر أحدى شركات المنتجات الإستهلاكية مثل شركة سوني في كيف أن أنماط الحياة الاستهلاكية والتكنولوجيا آخذة في التغير وذلك من أجل تحديد الأسواق الجديدة التي يمكن استهدافها؛ فقد تفكر أحدى شركات السيارات في كيف سوف تتطور التكنولوجيات مثل التحكم الإلكتروني أو البطاريات وتأثير ذلك على صناعة السيارات.

ويستخدم "التفكير المستقبلي" مرة أخرى عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى ضربة بداية تجعلها تنطلق في التفكير بطريقة أكثر إبداعية. ويقال أنك إذا قمت بإسقاط ضفدع في وعاء من الماء الساخن، فإنه سوف يقفز خارجاً، ولكن إذا وضعته في الماء البارد وقمت بتسخينه ببطء، سيبقى الضفدع في الوعاء حتى يتم طهيه. فليس من الممكن أن يبرهنوا على صحة العلوم (فلا يوجد أي عالم قد اعترف بإجراء تجربة منذ أن أُجريت في القرن التاسع عشر)، لكن القياس هو أن مخ الإنسان يميل إلى أن يكون فقيراً في رد الفعل نحو التغييرات التي تحدث على نحو تدريجي. ففي بعض الأحيان، يحتاج الناس إلى أن يصدموا في إدراك أن درجة حرارة الإستراتيجية ترتفع، وأنهم يجب أن يتوصلوا إلى خيارات خلاقة.

وقد كان هذا النهج يستخدم في جنوب أفريقيا في عهد التمييز العنصري لجمع القادة السود والبيض معاً. إن مهمة وضع وتخطيط السيناريو في انجلو امريكان وتعدد الجنسيات في مجال التعدين وضعا معاً عرضاً يتصور سيناريوهين لجنوب افريقيا: السيناريو الأول هو "الطريق المرتفع" المتعلق بالتفاوض، وهو ما يؤدى إلى تسوية سياسية، و السيناريو الثاني هو "الطريق المنخفض" المتعلق بالمواجهة، وهو ما يؤدي إلى حرب أهلية، وقد استخدم هذا للتأثير على تفكير كل من المعسكر الأفريكاني ومعسكر المؤتمر الوطني الافريقي. وكانت النتيجة لهذا هي أن جنوب أفريقيا في النهاية اتخذت الطريق المرتفع.

وقد استخدمت شركة شل الشهيرة سيناريوهات تتعلق بقطاع النفط في المستقبل لتوعية فريق الإدارة العليا في فترة السبعينيات لما يمكن أن يحدث في حالة ارتفاع أسعار النفط بشكل كبير. وعندما حدث هذا فعلاً، كان رد فعل شركة شل أسرع كثيراً من منافسيها.

وتوضح هذه الأمثلة قوة المعالجة للسؤال "كيف يمكن أن يتطور الوضع؟" فهو يجبر الناس على تحدي الافتراضات الخاصة بهم حول الوضع وكيفية تطوره والتوصل إلى خيارات أكثر ابتكاراً وقوة من تلك التي تصوروها خلافاً لذلك.

وللبدء بهذا السؤال فإن الأمر يتطلب أن يكون لدى المشاركين في العملية الإستراتيجية معرفة واسعة بالفعل للوضع الحالي، ليكونوا قادرين على بناء سيناريوهات مستقبلية ذات مصداقية وليست أوهاماً. ولهذا السبب غالباً ما تتم الممارسة كفريق واحد – لأن فقط الفريق يكون لديه خبرة واسعة تكفي لوضع مجموعة من السيناريوهات واسعة النطاق. على سبيل المثال، إذا أرادت شركة أبل أن تفكر في كيفية تطور سوق الأجهزة المحمولة، فإنها قد تشكل مجموعة تضم كل من متخصص في مجال التكنولوجيا، وخبير في احتياجات العملاء، وشخص يفهم في ما يقوم به منافسيهم، وخبير في التنمية المحتملة للأسواق ذات الصلة مثل أجهزة MP3 وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي والهواتف النقالة.

نهج القضايا

إذا كنت على دراية بالوضع الحالي وكيف قد يتطور، فيمكن أن يكون أمراً فعالاً استخدام نهج "تأطير القضية" والقفز مباشرة فيها مع السؤال الرابع: "ما هي القضية الأساسية" وبذلك سوف تخلق نقاشاً حول طبيعة القضية والخيارات المتاحة للتعامل معها.

فلتتأمل المثال الخاص بشركة توزيع الطاقة الإقليمية التي كانت تملك وتشغل خطوط الكهرباء التي تجلب الطاقة من الشبكة الوطنية ذات الجهد العالي إلى المنازل والشركات، والتي كانت تكافح من أجل تحقيق أهداف الربح. وقد رأى مختلف أعضاء فريق الإدارة القضايا التي تواجه العمل بطرق مختلفة. فبالنسبة للبعض، كانت القضية هي "كيف يمكننا خفض التكاليف للحفاظ على الأرباح والنمو؟ "وأدى هذا التأطير إلى خيارات متنوعة لتحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال إدخال تحسينات في ممارسات العمل مثلاً. وبالنسبة لآخرين كانت القضية "كيف يمكننا المنافسة في عمل كمنافس صغير مع وجود منافسين كبار جداً؟" فبالنسبة لهذه المجموعة، كانت الخيارات هي أن ينافسوا مع وجود اختيار خاص بأهداف الاستحواذ وسبل تحسين وفورات الحجم من خلال نقل بعض الأنشطة لشركات أكبر. ورأت مجموعة ثالثة القضية على إنها "كيف يمكننا إيجاد مصادر جديدة لنمو الربحية؟" ويتضمن هذا التأطير البحث عن أعمال جديدة، مثل تركيب وتشغيل الألواح الشمسية وتوفير الخدمات الاضافية للعملاء الكبار. أدت مناقشة هذه الطرق المختلفة لتأطير القضية إلى مجموعة غنية من الخيارات، والتي جميعها يمكن تحليله بعد ذلك بتفصيل أكبر.

وكما هو الحال مع "التفكير المستقبلي"، يمكن لهذا النهج أن يفتح العقول بسرعة كبيرة لإمكانيات جديدة. فهو يخلق أفكاراً مختلفة للغاية حول ما هي القضية الإستراتيجية الأكثر أهمية، ومن ثم ما هي الخيارات الأخرى التي ينبغي النظر فيها. فبالنسبة للمديرين من ذوي الخبرة، فإن هذا النهج يمكنهم من تبادل الأفكار بسرعة، وتحديد الإختلافات في الرأي والاتفاق على قائمة من الموضوعات لمزيد من التحليل.

ومع ذلك، فإنه يتطلب من الفريق الفهم الكافي بشأن الوضع الحالي وكيف يمكن أن يتطور ليكونوا قادرين على تأطير هذه القضية بشكل معقول. فهناك مخاطرة تتمثل في

أن تأطير القضية وقت مبكر جداً قد يؤدي إلى مجموعة ضيقة جداً من الخيـارات التـي يجري تناولها، لذلك فقد يكون من المفيد العودة في وقت لاحق وإعادة النظر في طبيعة هذه القضية. ومع الاستفادة مـن معلومـات أخـرى، قـد يـدرك الفريـق أنهـم يتنـاولون القضية الخطأ ويحتاجون إلى إعادة تأطير وجهة نظرهم.

نهج الخيارات

إن صانع القرار ذا الخبرة غالباً ما يستخدم هذا السؤال، "ما هي الخيـارات؟" لـيمضي إلي المتابعة – وهو أمر صحيح في بداية العملية الإستراتيجية. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الطلب من كل شخص أن يحدد خياره المفضـل أو مـن خـلال الطلـب مـن مجموعـة أن يضعوا قائمة بكافة الخيارات الممكنة. وهذا الإجراء من شأنه أنـه يعمـل عـلى تركيـز أي تجمع لمزيد من البيانات وتحليلها والنقاش حول تلك الأنشـطة اللازمـة لجعـل الاختيـار من هذه القائمة.

ويشبه هذا النهج عملية "تأطير القضية" ولكـن الـبعض يـرى أنـه أكـثر عمليـة لمناقشـة الخيارات البديلة بدلاً من التعريفـات البديلـة للقضـية. عـلى سـبيل المثـال، أحـد الـنُهج البديلة بالنسبة لشركة توزيع الطاقة هو أنهم طلبوا من كـل عضـو في الفريـق أن يضـع قائمة بكل الخيارات التي يعتقد أنهـا ينبغـي النظـر فيهـا. و كشـف النظـر في مجموعـة الأراء داخل فريق الإدارة عن وجود مجموعة واسعة من الخيارات -بدءاً من المفاوضات مـع النقابـات حـول ممارسـات العمـل، إلى الـدخول في أعـمال جديـدة مثـل الألـواح الشمسية. و قد أدى هذا بدوره إلى عملية ترتيب للأولويات وتقييم للخيارات بمزيد من التفصيل.

وهناك ميزة أخرى للتفكير في الخيـارات وهـي أنـه يعمـل عـلى تقيـيم التـأثير المحتمـل للإرتكـاز عـلى خيـار معـين. أحـدى مشـكلات الاعـتماد عـلى عمليـة "مـونتي الكامـل" المتسلسلة -بدءاً من تحليل الوضع -هي أن أعضاء الفريق قد يبدأوا في تشكيل وجهـات نظـرهم حـول أفضـل الخيـارات حسـب مـا يقـدم التحليـل (كـما سـنرى لاحقـاً، فـإن

من طبيعة الإنسان القفز الى النتائج). وبمجئ الوقت الذي تصل فيه العملية إلى السؤال "ما هي الخيارات؟"، يكون لديهم بالفعل فكرة مفضلة متجذرة في أذهـانهم. ويمكـن أن يضمن البدء بالنقاش حول الخيارات المختلفة أن يتم إنشاء مجموعة أوسـع نطاقـاً قبـل أن ترسخ التحيزات الشخصية أو الجماعية جذورها.

وتتطلب المناقشة الجيدة حول الخيارات أن يكون لدى فريق صنع القرار الفهم السـليم للإجابات على الأسئلة السابقة في التسلسل الإستراتيجي. فليس من الجيد البدء بالنقـاش حول الخيارات ما لم تكن مطلعاً على الوضع الداخلي والخـارجي وكيـف مـن المـرجح أن يتطور والقضايا الإستراتيجية التي تحتاج إلى معالجة.

من تحتاج إلى معرفته هو

هنري منتسبرج

ولد هـنري منتسـبرج عـام 1939، وهـو كاتـب كثـير الكتابـة عـن الإسـتراتيجية والادارة والمؤسسات. ومنذ عام 1968 أصبح أستاذاً في جامعـة ماكجيـل في مونتريـال. في مجـال الإستراتيجية، كانت أحدى إسهاماته الأساسـية هـي الإشـارة إلى الطـرق العديـدة التـي تخلق بها الإستراتيجة بالفعل وانتقادها، بـدلا مـن التركيـز عـلى كيـف يجـب أن تُخلـق (وفقاً لبعض الكُتّاب الأخرين). فإن منتسبيرج ناقـد قـوي لــ "التخطـيط الإسـتراتيجي" ذي الطابع الرسمي -وهو اقتران يعتبره مجرد إرداف خلفي.

وقد بدأت لديه عـادة الإشـارة إلى المفـاهيم الخاطئـة حـول الادارة منـذ حصـوله عـلى درجة الدكتوراة، وذلك بالنظر إلى العمل الفعلي الذي يـقضي فيـه الرؤسـاء التنفيـذيين وقتهم. وأدى هذا إلى نشر كتاب عـام 1973 باسـم "طبيعـة العمـل الإداري"، يكشـف زيف الفكرة القائلة بأن المديرين يقضون وقتهم في خلق خطط ومراقبة تنفيذها.

وقد وجه منتسبرج اهتمامه نحو صنع الإستراتيجية في فـترة التسـعينيات، مشـيراً إلى أن ليست سهلة التخطيط – ولكنها تنشأ في كثير من الأحيان نتيجـة للمصـادفة والقـرارات الصغيرة والانتهازية.

وقد وضع نقداً أخر لصياغة الإستراتيجية، وفي كتابه "رحلات سفاري للإسـتراتيجية" قـام بتلخيص الكثير من الطرق تصف عملية خلق الإستراتيجية. ويـدعو منتسـبرج إلى نظـرة أكثر شمولية للطرق المختلفة التي يمكن بها خلق الإستراتيجية.

إن منتسبرج أكثر بكثير من مجرد شخص مزعج -على الرغم من أنه بالنسبة للكثـير مـن ضحاياه يقوم بهذا الدور بالتأكيد. فهو أيضاً أكاديمي خطير حارب ليؤكد على أن الفكـر الإداري مفيد وهو صبغة إنسانية. حتـى هـؤلاء الـذين يعتقـدون انـه أحيانـا يغـالي في وجهة نظره، يعترفون بأنه يقوم على الأقل بتقديم دفاع قوي عن قضيته.

إن أي دارس جاد للإستراتيجية يجب أن يقرأ بعضاً من فكر منتسبرج، ولو بوصفه ترياقاً لبعض الكتابات المملة نوعاً ما في هذا المجال. فهو مؤلف وكاتب ومتحدث موهوب وقد كتب كتباً رائعة حول صياغة الإستراتيجية، التنظيم المؤسسي، الطاقة، الإدارة، وتعليم الإدارة.

نهج الاختبار والتعلم

هناك نهج مختلف نوعاً ما وهو الإجابة على الأسئلة ليس عن طريق التفكير في الإجابات الممكنة ولكن من خلال محاولة معرفة ما إذا كان أمراً ما أو فكرة ما قد تنجح. فسلسلة سوبر ماركت تيسكو ، على سبيل المثال، تقضي بعض الوقت في قلق بشأن كيف سيتجاوب العملاء مع منتج معين جديد خاص بالبقالة، فهي تحاول بيعه ببساطة. فإذا كانت تبيع هذا المنتج، فقد تعدل العرض لمعرفة ما إذا كان يعمل بشكل أفضل، وإذا كانت لا تبيعه الآن، فربما تفكر في تجربة أخرى. إن الأثر التدريجي لهذه التجارب المتعددة الصغيرة هو أن إستراتيجيتها في مواد البقالة سوف تتطور إلى شيء مختلف وأكثر فعالية.

إن نهج الاختبار والتعلم يمكن أن يكون قوي جداً، وخاصة في الأسواق التي لا يوجد فيها تحولات مزلزلة مطلوب ولكن الكثير من الشكوك الإضافية الصغيرة حول احتياجات العملاء، والإجراءات التنافسية وتنمية السوق. وقد وجد منافسو تيسكو أنه حتى لو قاموا بإطلاق منتج جديد بنجاح، فإن تيسكو سوف تقلده وتطرحه في السوق أسرع مما يمكنهم أن يفعلوا في متاجرهم الخاصة.

للأسف، فإن بعض المؤسسات تؤدي "الاختبار " بدون "التعلم". إن العديد من المديرين هم "منفذون" متميزون – فهم جيدون في حشد العملاء، أو تعزيز المنتج أو زيادة الانتاج. كما أنهم يصلون إلى قرار ويؤدون عملهم ولكن بعد ذلك لا يتعلمون من النتائج، لأن المؤسسة لم تؤسس على تسجيل النتائج والتصرف بناء على ذلك. إن زيادة القدرة على

التعلم يستغرق عادة استثماراً كبيراً. لقد استغرق الأمر سنوات من متاجر تيسكو لبناء أنظمة تكنولوجيا المعلومات المطلوبة وتدريب موظفيها حتى يتمكنوا من تقديم وإدخال البيانات بشكل صحيح ثم استخدامها. وفي صناعة مختلفة، تستثمر شركات الخدمات المهنية على نطاق واسع في نظام إدارة المعلومات والعمليات المؤسسية التي تشجع على تسجيل ومشاركة المعرفة -وهي عملية تستغرق عدة سنوات أيضاً حتى تنمو وإذا لم تكن الثقافة تشجع على تبادل المعلومات، فربما لا تقدم أي من الفوائد التي تعد بها.

الاستثمار في الاختبار و التعلم لا يشترى بثمن بخس. وعلاوة على ذلك، في حين انه رائع في خلق التغيير التطوري، إلا أنه من غير المرجح أن يكشف جذرياً عن حلول جديدة. إن التغيرات الجذرية لا تأتي فجأة، ولهذا السبب فإن لدى تيسكو وظيفة استراتيجية للتفكير في التغييرات الكبيرة التي لا يستطيع نهج الاختبار والتعلم التعامل معها، مثل؛ دخول بلدان جديدة أو مشاريع جديدة مثل الصيدليات أو الخدمات المالية. إن معظم إستراتيجيات الاختبار والتعلم بحاجة إلى أن تستكمل عن طريق بعض النُهج الأخرى السابق وصفها لخلق إستراتيجية.

نهج الارتداد البديهي

معظم النهج التي تم وصفها حتى الآن تبدأ بأحد الأسئلة الإستراتيجية المحددة وتستخدمه لتحديد المزيد من العمل الذي يتعين القيام به. والبديل لذلك هو الارتداد البديهي من سؤال إستراتيجية إلى آخر. وبالنسبة لمجموعات العمل الذين تعودوا على مناقشة الإستراتيجية هو أسلوب حر الحركة يمكن أن يكون فعالاً من حيث الوقت، وتبادل الأفكار والوصول الى قلب القضية.

ويمكن أن يكون هذا النهج فعالاً جداً -فهو بالفعل نهج يستخدمه كثيراً فريق من الخبراء بطبيعة الحال -وخاصة في بيئة سريعة الحركة حيث تحتاج الإستراتيجية إلى مناقشتها وتنقيحها بشكل متكرر. ومع ذلك، فإن الخطر يكمن في إمكانية الإنزلاق

إلى الفـوضى، وتـرك حـالات عـدم اليقـين الرئيسـية دون معالجـة والسـماح للتحيـزات الشخصـية أن تقـود القـرار. كـما أن ذلـك يتطلـب مـن الفريـق أن يكونـوا غـارقين في المعلومات المطلوبة (على الرغم من المعرفة يمكن تقاسمها بين مختلف أعضـاء الفريـق) وواثقين في بعضهم البعض وأن يعملوا معا بشكل جيد.

عليك أن تترك وقتاً عند صنع الإستراتيجية الخاصة بك للارتداد. قم بخلق فـرص للالتقـاء وتبادل الأفكار حول الأسئلة بطريقة غير منظمة. ولكن لا ننسى أن تعيد تجميع وتنظـيم جهد العمل في نهاية الاجتماع.

ما تحتاج إلى قراءته

♦ النصوص التقليدية حول طبيعة العملية الإستراتيجية هي "صعود وهبوط التخطيط الإستراتيجي"، برنتيس هول -1994 وإصدارها الأقل أكاديمية، "رحلات سفاري للإستراتيجية"، فاينانشيال تايمز برنتيس هول -2002، وكلاهما لهنري مينتسبيرج.

♦ وجهة نظر خاصة بالعملية الإستراتيجية في الصناعات سريعة الحركة، تشبه النهج السريع غير الدقيق ونهج الارتداد الحدسي، تقدمها كاثلين أيزينهارت في " الإستراتيجية بوصفها صنع قرار إستراتيجي" في مجلة سلوان الإدارية – ربيع 1999، صفحة 65.

♦ كتاب كينيث أندروز التقليدي ولكنه معاصر جداً حول الإستراتيجية وهو "مفهوم إستراتيجية الشركات"، ريتشارد دي أروين -1987.

◆ "ألعاب الثعالب"، هيومان أند روسو وتافيلبيرج -2005، بواسطة تشانتل إلبـيري وكلـيم سـانتر، ويقـدم وصـفاً لكيفيـة تصـميم عمليـة إسـتراتيجية خاصـة بـالتفكير المستقبلي.

◆ ريتشارد كوتش في "دليل فاينانشـيال تـايمز إلى الإسـتراتيجية" يقـدم مثـالاً لـنهج مونتي الكامل، كما يوجد نسخة أكثر أكاديمية في الفصل 11 من "الادارة الإستراتيجية للمؤسسـات"، فاينانشـيال تـايمز بـرنتيس هـول -2001 بواسـطة أدريـان هـابيربيرج وأليسون ريبل.

لو أن عليك أن تتذكر شيءاً واحداً، فلتتذكر أن:

عليك التفكير في أي الأسئلة الإستراتيجية يجب أن تركز عليها، وبأي ترتيب.

الفصل السابع

العملية

ويشمل:

- **تحديد الطموح**
- **التعامل مع عدم اليقين**
- **العقل غير معصوم من الخطأ**
- **تحسين الموضوعية مع الأشخاص والعملية**
- **التعامل مع ضغوط الوقت**
- **تكوين فريق إستراتيجي**
- **كشف التحيزات**
- **ضبط أداء العملية**

يصف الفصل السابق كيفية تحديد الأولويات وتسلسل الأسئلة الإستراتيجية. ويحدد هذا هيكل العملية الإستراتيجية أو خصائصها ، على سبيل المثال، إذا اخترت نهج مونتي الكامل، فسوف تحتاج إلى عدة أسابيع لجمع وتحليل البيانات عن الوضع الداخلي والخارجي وكيف ستتجه الامور على مدى الزمن. ويجب عليك بعد ذلك قضاء الوقت في تأطير القضية وتحليل الخيارات المتاحة أمامك. إذا لم تفعل ذلك، وقررت أن تعمل على نهج "الخيارات"، فقد تبدأ بسؤال فريق الإدارة عن خياراتهم المفضلة، وتقضي الفترة التي تليها في تحليل تلك الخيارات، قبل أن تقوم بتقديم أحد الخيارات في نهاية الأمرللفريق للمناقشة والموافقة عليه. ويمكن في حالة الضرورة أن تكتمل هذه العملية في غضون أسبوع.

والآن حان الوقت لإضافة بعض اللحم إلى الهيكل عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية حول العملية والأشخاص الذين سوف يشاركون فيها:

- ماذا يجب أن تكون الأنشطة الرئيسية؟ على سبيل المثال، جمع البيانات وتحليلها وتبادل الأفكار والمشاركة مع مؤسسة أوسع نطاقاً وإعداد العرض.
- ما الفرق أو المجموعات التي تحتاج إلى اشراكها معك؟ على سبيل المثال، فريق المشروع، واللجنة التوجيهية، الفريق الاستشاري، والفريق التنفيذي، مجلس الإدارة.
- من يجب أن يكون في كل مجموعة أو فريق؟
- كيف ينبغي أن تدار هذه العملية ؟ وكيف يمكن تسهيلها؟
- ما ذا يجب أن يكون الجدول الزمني؟
- ما هي اجتماعات المشاركة المطلوبة؟
- ما هي عملية صنع القرار والتصديق عليه؟

سيكون من الرائع أن تكون هناك ممارسات أفضل يمكن تطبيقها، ولكن تطوير الإستراتيجية يجب أن يتم تخصيصه بحسب الحالة. ومع ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية يمكنك التوصل إلى تصميم معقول:

- ما هو الطموح المطلوب للإستراتيجية؟
- إلى أي مدى ينبغي أن تكون الإستراتيجية دقيقة ؟
- ما هي التهديدات الرئيسية التي تواجه الموضوعية؟
- من الذي يحتاج إلى أن يكون مشاركًا؟

تحديد الطموح

تختلف العمليات الإستراتيجية بشكل كبير وفقاً لطموحها. ويُعتبر أن درجة التغيير والإطار الزمني لهم أهمية خاصة للإستراتيجية.

ففي أحدالطرفين هناك دورة التخطيط لمدة عام، حيث يكون الطموح منخفضاً. ولا تنطوي تلك الدورة على أي نقاش كبيرحول الإستراتيجية، فهي في الأساس عملية يتم إضفاء الطابع الرسمي فيها على الإجراءات التفصيلية والخطط والأهداف المطلوب منها تنفيذ الاستراتيجية الحالية . فهي تركز فقط على المدى القصير. ومثل هذه العملية تنطوي على الارجح على توضيح الأهداف الاستراتيجية والمالية، مما يساعد على تحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع خطة مالية. كما يتضمن ذلك الإدارة التنفيذية في كل من الشركات والإدارات الرئيسية، مع آراء وموافقات أخرى لمسئولين في أعلى التسلسل الهرمي. وقد تستغرق هذه العملية أسابيع أو حتى شهوراً وتؤدي إلى الموافقة الرسمية على الأهداف التفصيلية وخطط العمل والملامح العامة للعملية. وربما يتم تكرارها سنوياً.

وعلى الطرف الآخر هناك ممارسة التصور، وذلك بتخيل ما قد تبدو عليه المؤسسة في المستقبل. وهنا يكون الطموح عالياً. و تحتاج الخيارات الجذرية إلى النظر فيها خلال فترة زمنية طويلة - ربما 10 سنوات أو 15 عامًا.

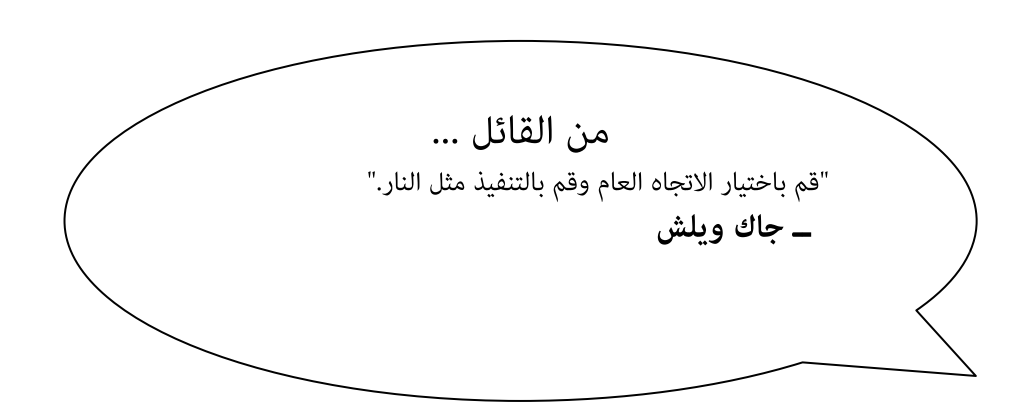
ومثل هذه العملية تتكون من أنشطة مختلفة للغاية عن تلك الأنشطة التي في عملية التخطيط لمدة عام. وقد تنطوي على جمع الأفكار من كافة أقسام المؤسسة وأصحاب المصلحة ذوي الصلة بالأمر والتحليل الواسع للاتجاهات في البيئة الخارجية، وسلسلة ورش العمل مع الفريق التنفيذي ومجلس الإدارة. قد يتم تسهيل العملية من قبل فريق صغير تحت الرقابة المباشرة للرئيس التنفيذي - ربما بمساعدة من بعض الاستشاريين الخارجيين.

إن خلق إستراتيجية طموحة يستهلك قدراً كبيراً من وقت الإدارة وينبغي الاضطلاع بها فقط عند الضرورة -مثلاً؛ عندما تكون الإستراتيجية الحالية لم تعد مناسبة بشكل واضح لهذا الغرض. كم مرة يعتمد الأمر فيها على الشركة والبيئة -ولكن لا تتوقع أن يتم عمل مثل هذه الممارسات في كثير من الأحيان.

الدقـــــــــة

يجب أن تعكس العملية الإستراتيجية مستوى التفاصيل المتسلسلة. وهذا بدوره يعتمد على درجة من اليقين بشأن الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

إذا كان هناك نسبة ضئيلة من عدم اليقين، فإن الأمر يستحق التخطيط على مستوى عال من التفاصيل حيث سيؤدي ذلك إلى "الضغط الاختبار ي" للإستراتيجية والمساعدة على تنفيذها. وسوف يحتاج هؤلاء المسؤولون عن التنفيذ إلى إشراكهم



بدرجة كبيرة في هذه العملية، وكذلك الأمر بالنسبة لعمل الشؤون المالية. كما يجب إضافة المزيد من الوقت لوضع وتطوير الخطط المفصلة ووضع الميزانية.

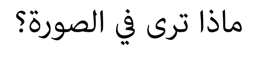
العقل غير معصوم من الخطأ

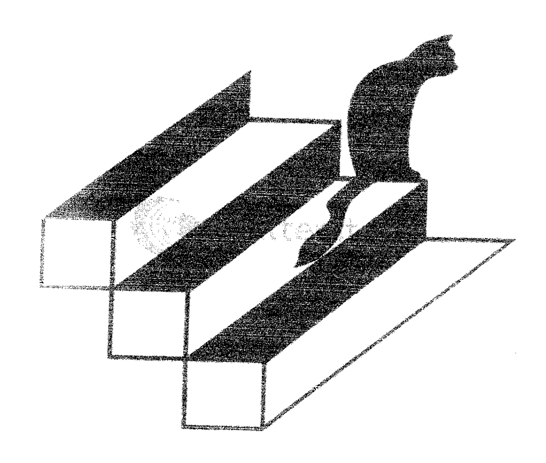
أما السؤال التالي الذي يجب التفكير فيه فهو: ما هي التهديدات الرئيسية للموضوعية؟ فالإستراتيجيات تتكون نتيجة لصنع القرارات الفردية والإجتماعية. والقرارات لاتتخذ عن طريق البرامج وجداول البيانات والنماذج ، ولكن بواسطة أعظم جهاز كمبيوتر في العالم – والذي يتكون من 100 بليون خلية عصبية في العقل البشري. وتتأثر نوعية القرارات الإستراتيجية ليس فقط من خلال المفاهيم والأدوات المستخدمة، ولكن من خلال كيفية معالجتها من قبل العقل البشري.

وقد وصف سيمون هربرت -وهو شخص متعدد الثقافات وحائز على جائزة نوبل - الطريقة التي يتخذ بها العقل البشري القرارات بأنها "عقلانية بقدر محدود" – فهو يصنع أفضل قرار ممكن في ضوء القيود المفروضة على البيانات والقدرة على المعالجة

المتاحة له، اعتماداً على الاختصارات وقواعد الحدس المعروفة بالاستدلال، من أجل التوصل إلى إجابات عقلانية رشيدة. ويتم بناء الاستدلال من الأنماط السابقة و الروابط العقلانية بين الاشياء.

ويعمل هذا النهج عادة بشكل جيد للغاية. وقد تطور العقل البشري على مدى ملايين السنين، وهو بشكل عام يصنع قرارات جيدة. ولكنه من الممكن أن يقع في أخطاء. ففي بعض الأحيان يمكن أن يوقعك القرار الذي يُبنى على الأنماط والروابط وقواعد الاستدلال في مشكلة. وكمثال توضيحي، فكر في الصورة التالية: ماذا ترى؟


ماذا ترى في الصورة؟



إن ما يلاحظه الناس يعتمد على المنطقة التي يركزون عليها. فمن ينظر إلى الجانب الأيسر السفلي من الصورة يرَ مجموعة من الدَّرَج الأسود المتجه لأعلى، ومن ينظر إلى الجانب الآخر يرَ القِط يجلس على مجموعة من الدَّرج الأبيض المتجه لأعلى.

فكيف يمكن أن ينخدع العقل بسهولة لقبول وجهتي نظر متناقضتين؟ إن السبب يرجع إلى الطريقة التي يفسر بها العقل المعلومات وفقا للروابط العقلانية السابقة. فقد تم استخدام العقل لأنماط في الصورة والمقصود هنا الدرج، لذلك قفز إلى استنتاج أن هذا هو ما يراه – فقام بتعديل وجهة نظره الخاصة باتجاه الدرج وفقاً لأي جزء من الصورة هو معنيّ بالنظر فيه. فهو لا يرى الصورة كما هي في حقيقتها لأنها شيء لا خبرة له

فيه أو شيء تطور ذلك العقل لكي يدركه. فالعقل غير قادر على أن يكون عقلانياً أو رشيداً بدرجة تامة يفهم الطبيعة المتناقضة للصورة. فبدلاً من ذلك هو عقلاني أو رشيد بدرجة محدودة - فهو يقفز إلى استنتاج ما في حدود خبرته. وللأسف، هو بذلك يتخذ قراراً غير صحيح.

وبتطبيق هذه الفكرة على عالم إستراتيجية العمل، نجد أنه كم من مالكي الشركات الذين كانوا ناجحين بدرجة كبيرة، وفقط لرغبتهم في التوسع تم اسقاطهم بسبب أحد الاستثمارات السيئة. على سبيل المثال، دفعت مجموعة شركات "تيرا فيرما" التي يملكها جاي هاندس الكثير من المال للحصول على شركة EMI، في الوقت الذي كانت فيه أرباح صناعة الموسيقى تتآكل نتيجة لتطور مشاركة الملفات القائمة على الإنترنت. وقد توسع هاندس كثيراً، مفترضاً أنه يمكن أن تفعل مع EMI كما فعل مع غيرها من عمليات الاستحواذ. ولكن الأنماط السابقة أثبتت أنها دليلاً فقيراً في هذه الحالة بالذات. فإن أسلوب الإدارة العدواني الذي اشتهر به هاندس لا يمكن أن يصلح في عمل يعتمد على بناء علاقات مع كبار الفنانين والموسيقيين، وأدي إلى انسحاب العديد من نجوم EMI.

وبالمثل، فلتنظر في الانهيار السريع لشركة "رينتوكيل" عندما توسعت كثيراً وقامت بالحصول على شركتي "سيكيوري جارد" و "بيت". وكانت هاتان الشركتان الكبيرتان تعملان في صناعات غير مألوفة، ولم يكن من الممكن أن يتم استيعابهم بسهولة في نموذج الأعمال الخاص بشركة "رينتوكيل" ، والذي يستند إلى القيام بعمليات استحواذ صغيرة وكثيرة ثم إدماجها في طريقة "رينتوكيل" لممارسة أنشطة الأعمال. كانت تجربة فريق "رينتوكيل" الإداري هي أن عمليات الاستحواذ توفر فرصاً جذابة للنمو -مما يؤدي بهم إلى التقليل من التحديات المتعلقة بعمل عملية استحواذ كبيرة في صناعة جديدة

إن العقل يتأثر ليس فقط بالأنماط المترسخة والخبرات، ولكن أيضاً بالمصالح الشخصية والروابط الخاصة بصانع القرار. فمن شركة انرون إلى نفقات أعضاء البرلمان تكثر الأمثلة عن كيفية تشويه القرارات عندما يتعلق الأمر بالمصالح الشخصية. فربما قد تأثر جاي هاندس بفكرة السيطرة على الشركة التي يربطها العمل بالكثير من كبار نجوم الموسيقى – فمن المعروف عنه أنه من محبي رغيف اللحم ويشاع أن يكون واحدا من أكبر مجموعات تسجيلات موسيقى الكاريوكي في العالم.

والآن إليك خبران؛ خبر سار وهو أنه عند الإجابة على أسئلة الإستراتيجية يحاول العقل أن يكون موضوعياً، وخبر سيئ هو أنه قد يفشل إلى حد بعيد. فمن الممكن أن يتخذ قرارات مفاجئة على أساس المعرفة الجزئية بالوضع الداخلي والخارجي. ويمكن أن يكون لديه ثقة زائدة حول الدرجة التي يمكنه بها التنبؤ بالمستقبل. وقد يضع إطاراً لقضية أساسية بشكل غير صحيح. وقد لا ينظر في جميع الخيارات أو لا ينطبق جميع المعايير الضرورية عند انتقاء خيار ما.

وبالتالي الوظيفة الحيوية للعملية الإستراتيجية هي زياده العقلانية والموضوعية للقرار - وسيكون ذلك هو موضوع بقية هذا الفصل.

تحسين الموضوعية مع العملية والأشخاص

لتحسين الموضوعية، يجب عليك أن تقوم بتعديل العملية الإستراتيجية لمعالجة أي مصادر محتملة للتفكير غير المنطقي. عليك أولاً تحديد المناطق التي قد يتسلل إليها عدم الموضوعية. ثم النظر في إضافة خطوات عملية مناسبة وخبراء وهيئات استشارية وإدارة أكثر رسمية. وكذلك ضع الاجتماعات الضرورية والمراجعات في مكانها المناسب. وأخيراً، قم بتحديد عملية اتخاذ القرار التي توفر ضوابط وموازنات كافية.

هناك بعض نقاط الضعف النمطية، وأمثلة لما يمكنك القيام به للتعامل معها كما يلي:

عجز المعرفة: حيث يكون هناك معرفة غير كافية لاتخاذ قرار موضوعي -على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية تتضمن دخول أسواق جديدة أو الرد على منافس جديد، فيجب أن تخصص المزيد من الوقت والموارد لجمع المعلومات. وقد يتطلب هذا دعماً من فريق المشروع أو من خبراء من الخارج لفترة طويلة. فإذا كنت غير متأكد بشأن طبيعة الاستثمار المطلوب، قم أولاً بإجراء بعض المقابلات لكي تقرر ما تعرفه وما لا تعرفه.

إذا كان ينقصك الكثير من البيانات فمن المنطقي أن تقوم بتنظيم العمل الأولي حول وحدات العمل التي تركز على إنشاء "حزم المعلومات "في المجالات بالغة الأهمية. على سبيل المثال، قد يكون لديك شخص واحد يعمل على فهم احتياجات العملاء، وآخر يعمل على تحديد اتجاهات السوق، وآخر يقوم بإجراء تحليلات المنافسين ورابع يبحث في الاتجاهات الكلية. بعد ذلك، عندما يتم جمع البيانات، يمكنك إعادة تركيز الفريق على الأسئلة الإستراتيجية، مع عمل تلخيصاً للبيئات الخارجية والداخلية وكيف من المحتمل أن تتطور. وثمة نهج آخر هو أن تدرج الأشخاص من ذوي الخبرة المختلفة في فريق العمل- مثلاً، من خلال جعل العملية أسفل إلى أعلى بشكل أكبر أو إضافة أشخاص من الخارج.

من تحتاج إلى معرفته هو

دانيال كاهنمان

دانيال كاهنمان هو أستاذ في علم النفس بجامعة برينستون وحائز على جائزة نوبل. وقد أنشأ بالإشتراك مع زميله اموس تفيرسكي مجال الاقتصاد السلوكي، الذي يطرح أن "العقلانية" التي سبق أن تعهد بها مجال الاقتصاد هي خيال. فالعقل يتخذ قراراته على أساس عوامل معرفية وإجتماعية ووجدانية. ونتيجة لذلك، فإن قرارات الناس تُبنى على قواعد الحدس والاستدلال التي كانت تعمل جيدا إلى حد معقول في الماضي. فقد وضعت تلك القواعد أُطُراً للأحداث بطرق تصنف كيف يرون الوضع. وأدى هذا إلى مجموعة من التحيزات المعرفية.

وتبني هذه الأفكار على عمل هربرت سيمون، الذي صاغ مصطلح "العقلانية المحدودة" و "إرضائي" لوصف حدود عقلانية الإنسان. وقد بدأ كاهنمان حياته المهنية في قسم علم النفس في قوات الدفاع الاسرائيلية، حيث يقوم بتقييم المرشحين لمدرسة تدريب الضباط.

وأكمل دراسته للدكتوراة في جامعة بيركلي بكاليفورنيا، وعاد إلى اسرائيل حيث بدأ في التعاون مع تفيرسكي لمدة عشر سنوات - الذي حُرم من جائزة نوبل بسبب موته في النهاية عام 1996، عن عمر يناهز 59 عاماً. أحد أبحاثهما المشهورة هو "الحكم في ظل عدم اليقين: الاستدلال والتحيزات"، الذي قدم فكرة "الترسيخ".

وقد أدى مجال الاقتصاد السلوكي إلى مجموعة واسعة النطاق وسريعة النمو من الأفكار الخاصة بالطريقة الفعلية التي يتخذ بها الناس قراراتهم وكيفية تحسين

جودة تلك القرارات -مدعومة ببعض الرؤى من مجموعة من التخصصات الأخرى، منها علم الأعصاب، وعلم النفس التطوري وعلم الاجتماع والدراسات التنظيمية.

عجز التحدي: إذا كان هناك بعض الخلاف والنقاش داخل الفريق، فهناك مخاطرة هي أنك سوف توجه الانتباه نحو إجابة ما في وقت مبكر للغاية. وهناك العديد من الطرق لخلق المزيد من التحدي عن طريق تغيير العملية. أحدى هذه الطرق هي إجبار صانع القرار على أن يُعطوا الفرصة لاثبات صحة حجتهم وفرضياتهم. (يمكن أن يكون مبدأ مينتو الهرمي مفيدة لهذا الشأن). طريقة أخرى هي تخصيص وقت لمناقشة الافتراضات الرئيسية والتوصل إلى بدائل. على سبيل المثال، يمكنك إجراء مقابلة مع أشخاص من الخارج أو أن تطلب من الجميع في فريق العمل أن يكتبوا أفكارهم الخاصة قبل البدء في نقاش جماعي أو دعوة الناس إلى القيام بأدوار متناقضة أو تعيين رئيس يكون دوره الأساسي هو تحدي الافتراضات.

مرة أخرى، عليك إدخال ودمج الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وعلى استعداد للدفاع عنها إلى العملية. ويمكن أن يكونوا إما جزءاً من فريق الإستراتيجية أو أن يُستخدموا لتكوين لجنة توجيهية. كما يمكنك استخدام المجموعات القائمة -مثل مجلس الإدارة - لتوفير عنصر التحدي.

عجز الاتفاق في الرأي: وعلى النقيض، قد يكون هناك الكثير من التحدي هو أن تصبح العملية الإستراتيجية نقطة عداء بين الأفراد أو المجموعات. لذا فمن المهم عدم المبالغة في الجدل الساخن -وقد يكون هذا بالضبط ما تحتاجه العملية الإستراتيجية. ولكن يجب أن تكون على وعي بنقطة التحول التي تتحول عندها الخلافات الصحية إلى مخلة بالعمل تهدد العملية الإستراتيجية والانسجام المؤسسي والتنظيمي.

للحد من خطر حدوث ذلك، يجب على الجميع التركيز على الهدف -أي الإستراتيجية الهادفة. والصراع والخلاف وبدلاً من إجازة الصراع والخلافات، يجب وضع القواعد الأساسية التي تمنع الجدال والخلافات من أن تصبح شخصية. تأكد من أن المناقشات تتم بشكل صحيح في وجود رئيس. عليك النظر في تغيير دور أو مشاركة الأفراد التخريبيين، ولكن دون فقدان الفوائد التي يمكن أن يجلبها كافة الأطراف بما فيهم الخارجون من المجموعة وأصحاب الأراء المتناقضة.

عجز الطموح: حتى لو كنت قد حددت الطموح لديك بالفعل، يجوز لفريق الإستراتيجية أن يقوم بقصر النهج الذي يتبعونه على إجراء تعديلات صغيرة على الخطة الحالية. فإذا كانت هذه هي الحالة، عليك تطبيق بعض التقنيات أو الأساليب الواردة في الفصل الخامس لحمل الأفراد على النظر في الأطر والخيارات البديلة. ولتعزيز هذا، قم بتحدي أعضاء الفريق للتفكير خارج حدودهم الحالية ومناطق الراحة لديهم، مع ضمان تحديد الطموح ليشمل مراجعة توسعية وتصميم مناسب. وتحديد الأهداف التي تمتد من أعلى إلى أسفل.

ويمكنك أيضا إضافة الأشخاص القادرين على التفكير بطريقة أكثر راديكالية أو حكمة -على الرغم من أنك قد لا ترغب في جذبهم إلى صلب العملية على أي حال -ونتيجة لذلك، فإنهم يفقدون قدرتهم على التفكير خارج الصندوق. كما يمكن للجنة التوجيهية الجيدة أو الفريق الاستشاري أن يساعد أعضاء الفريق على توسيع تفكيرهم.

عجز البراجماتية: يظهر الوجه الآخر للافتقار إلى الطموح عندما لا يوجد مفهوم عملي لما يمكن تحقيقه على المدى القصير. ولمواجهة هذه المشكلة، قم بزيادة إشراك هؤلاء المسؤولين عن تنفيذ هذه الإستراتيجية. وحاول أن تجعل المجموعة أكثر تركيزاً بأن تطلب منهم التوصل إلى إجراءات قصيرة الأجل تكون قابلة للتنفيذ وتنقل المؤسسة نحو رؤيتها طويلة المدى.

مشاكل في التعامل مع الغموض وعدم اليقين: يجد هؤلاء المشاركون أحياناً صعوبة في التعامل مع درجة من عدم اليقين المعني بها اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، قد تكون لديهم ثقة مفرطة بالنفس حول قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل، أو يصبحوا عاجزون في مواجهة الكثير من عدم اليقين. وهذه ظاهرة شائعة، ولا سيما إذا كان من شأنهم أنهم يتعاملون من حيث الأصل مع القرارات التشغيلية الأكثر قابلية للتنبؤ بها.

هناك حل واحد هو تغيير مزيج الأشخاص في فريقك. والحل الآخر هو إعداد سيناريوهات للمستقبل لجعل الناس أكثر راحة مع هذا المستوى من عدم اليقين. (ويمكنك أيضاً استخدام بعض الأدوات الأخرى المقترحة في الفصول الرابع والخامس). وعليك أن تشير باستمرار إلى هذه السيناريوهات لضمان أن تلك الإستراتيجية تدرك حالة عدم اليقين بشأن الطريقة التي قد يتطور بها المستقبل. ومرة أخرى نقول أن اللجنة التوجيهية الجيدة يمكنها أن تساعد في هذا الشأن.

من تحتاج إلى معرفته هو

جاك ويلش

يعتبر جاك ويلش - الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك - واحداً من كبار رجال الاعمال الأكثر تأثيراً في العصر الحديث. ولد عام 1935، وحصل على درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في الهندسة الكيميائية قبل الإلتحاق بجنرال إليكتريك (GE)، ثم علا شأنه وأصبح الرئيس الثامن للشركة والأصغر سناً. وتحت إدارته، ارتفعت قيمة الشركة من 13 مليار دولار إلى مئات المليارات من الدولارات. وكرئيس لشركة GE صاحبة الإمبراطورية الكبيرة في البيروقراطية الهائلة، كان هناك قدراً محدوداً من الحرية يمكن لويلش أن يتحرك في إطاره. وجاء أكثر تأثيره

من تغيير العمليات الإستراتيجية لمعالجة الضعف في جودة التفكير الإستراتيجي في مجال الأعمال.

على سبيل المثال، اتخذ قراراً بأن أعمال GE تحتاج إلى نقلة سريعة للإستفادة من الفرص التي يتيحها الأنترنت. ولكن كيف يمكنه أن يجعل مجموعة مديرين GE التقليديين -بما فيهم هو نفسه -يفكرون خارج الصندوق ويتركون جانباً آراءهم المحافظة حول الكيفية التي ينبغي أن تُدار بها أعمال GE.   (اعترف ويلش قائلاً: كنت خائفاً من "الأنترنت"، لأنني لم أكن أستطيع أن أكتب على لوحة المفاتيح.). وقام بتوجيه أعلى 600 مدير حتى يجد كل منهم "معلم للإنترنت" داخلي، وهو في العادة زميل لهم أصغر سناً قام بتدريبهم على سلوكيات الشبكة العنكبوتية. وبذلك عرضهم لقوة الإنترنت، مما منحهم خبرة من الدرجة الأولى بما يمكن أن يؤديه الانترنت لهم في مجال الأعمال.

حينما يكون الوقت قصيراً. . .

ثمة وضع يمثل تحدياً بشكل خاص أمام خلق إستراتيجية تتسم بالموضوعية، ذلك هو عندما يكون الوقت ضيقاً وليس هناك إمكانية للمضي في العملية الإستراتيجية النموذجية. فكيف يمكن للمؤسسات في ظل هذه الحالة تجنب اتخاذ قرارات خاطئة؟

وقد قامت كاثلين أيزينهارت من كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد بدراسة مسألة صنع القرار الإستراتيجي على مدى عدة عقود، وخاصة في البيئة سريعة الحركة لوادي السليكون (وهي المنطقة الجنوبية من منطقة خليج سان فرانسيسكو في كاليفورنيا، بالولايات المتحدة الأمريكية). وقد تم تغطية بعض السمات الرئيسية للشركات الناجحة في هذه الدراسة، مثل التشجيع على الكثير من التحدي والصراع الخلاق مع تجنب العداء والآراء السياسة في الوقت نفسه، وتحدد أيزينهارت بعض المبادئ المستقبلية

من أجل اتخاذ قرارات فعالة من قبل الفرق الإستراتيجية فيما وصفته بـ "البيئـات عاليـة السرعة".

أولى هذه المبادئ هي ترسيخ صنع القرار الإستراتيجي باعتبـاره نشـاطاً منـتظماً للفريـق التنفيذي حيث لا يمكن تركه رهينة لعملية سنوية أو عملية معقدة. وثمة نصيحة أخرى هي أن تزج بفريق الإدارة في المعلومات. فـلا خطـة تبقـى للأبـد، كـن عـلى اتصـال مـع خصمك، وأكثر الحالات غموضاً هي البيئة، والأعظم هـي قيمـة المزيـد مـن المعلومـات. مكافحة الحدس، وهذا يعنـي أن كبـار المـديرين في الشركـات الناجحـة سريعـة الحركـة يقضون مزيداً من الوقت في الاجتماعات يناقشون المعلومات أكثر مـما يفعـل نظـراؤهم الأقل نجاحاً. وتتضمن النُهج العملية للقيام بذلك ما يلي:

- ♦ تحديد موعد للاجـتماع الـدوري (مـثلاً: مـرة كـل شـهر) لمناقشـة تطـورات السوق والمنافسين.
- ♦ وضع نظام التقارير الإدارية الذي يتعقب ما يجري داخـل وخـارج الشركـة، مثل الشـائعات حـول معـدلات المكسـب/الخسـارة في الصـناعة في العقـود الاخيرة.
- ♦ جعل كبار المديرين هم المسؤولين عن جمع أنواع معينة من البيانات، مثل البيانات عن نشاط أحد المنافسين أو اتجاهات التكنولوجيا.

وليس من المستغرب أنه يوجد مفتاح آخر لاتخاذ القـرارات السريعـة، ألا وهـو الحفـاظ على وتيرة الانضباط لتحقيق التوازن بين الصرامة و الحاجـة لاتخـاذ القـرارات في الوقـت المناسب. ولتحقيق هذا، يجب الحفاظ على قوة الـدفع عاليـة مـن خـلال الحفـاظ عـلى أهداف الفريق والحفاظ على مستويات الطاقة العالية وقطـع المناقشـة عنـد الاقتضـاء. وليس القيام بهذا فقط هو مـا يجعـل العمليـة أكـثر فعاليـة، فهـو يزيـد مـن احتماليـة الحصول على دعـم للقـرار. وفي حالـة قضـاء فـترة طويلـة بمـا يكفـي في النقـاش -ولكـن

ليست طويلة جداً مما يؤدي إلى أن يفقد الجميع الاهتمام بمحصلة النقاش - يكون من المرجح أن يتم دعم القرار النهائي.

ومن تلك الأساليب ما يلي:

- تطوير الإدراك أو الوعي لتحديد المدة التي يستغرقها اتخاذ قرار إستراتيجي في مؤسستك - مثلاً شهرين؟ أربعة أشهر؟ كيف تختلف المدة وفقاً لطبيعة القرار، مثل: طرح منتج في السوق أو تغيير مؤسسي أو عملية استحواذ؟ كن مستعداً لتغيير الإطار الزمني إذا ثبت أن الوضع أكثر أو أقل تعقيداً مما كان متوقعاً.
- وضع جدول زمني لاتخاذ القرار، مع تحديد المعالم التي تنبهك إلى سرعة عملية اتخاذ القرار الفعلي.
- الاختبار البسيط للقرار الناشئ لتتمكن من اتخاذ القرار بشكل أسرع، مثل مناقشة الخيارات مع الموردين الموثوق بهم أو العملاء. وكما يقول المثل، "إنك أبداً لن تحرث حقلاً بتقليب التربة في عقلك".
- إذا لم تتمكن من إيجاد توافق في الآراء وكانت هناك حاجة لاتخاذ قرار، عليك إيجاد طريقة أخرى للخروج بقرار (مثل: اتخاذ قرار قيادي أو اللجوء للتصويت).

فريق التخطيط الإستراتيجي:

على الرغم من أن الرسالة الرئيسية هنا هي تخصيص عملية اتخاذ القرار، فإن معظم الشركات تستفيد من تشكيل فريق لتطوير أو دعم تطوير الإستراتيجية. وبالوصول إلى تكوين الفريق، يكون هيكل العمليات والتقارير لهذه المجموعة هو أمر حيوي تماماً، ولكنه قد يكون صعباً، حيث عادة ما يكون من الضروري استخدام الأشخاص المتوفرين، وسواء كانوا قادرين على تطوير الإستراتيجية أم لا، فإن تأثير مناقشة قرار في إطار المجموعة يمكن أن يكون إيجابياً، ولكن ظاهرة "التفكير الجماعي" تعني أن هذا بعيداً عن أن يكون مضموناً. وهناك عدة اقتراحات حول كيفية حمل المجموعة على العمل بفاعلية تم تقديمها في أقسام سابقة من هذا الكتاب:

وهناك بعض المبادئ العامة التي يجب اتباعها. عليك الحصول على مزيج من وجهات النظر -تكفي للقضاء على البقع العمياء أو وجهات النظر أحادية الجانب. لا تجعل قائمة الأشخاص الذين ترغب في التعرف على آراءهم قاصرة على أشخاص من داخل المؤسسة فقط. إذا لم تتمكن من الحصول على مجموعة كاملة من الشخصيات المختلفة، فحاول إعطاء الأشخاص المتوفرين لديك أدواراً مختلفة -مثل "القائم بأمر العملاء" أو "المساهم في الأسهم" أو "الولع بالبيانات" أو "المحدق في الكرة البلورية". مع إشراك المسؤولين عن التنفيذ في هذا الأمر، وخصوصاً إذا كان من الضروري أن تكون الإستراتيجية قابلة للتعديل بدرجة كبيرة لتلائم المستقبل المجهول.

عليك إدارة المجموعة على نحو فعال. وتحديد كيفية تقسيم العمل وحدات. تحديد الاجتماعات وقواعد البيانات المشتركة لتنسيق مختلف الجهود. ووضع جدول زمني، وتحفيز الفريق وتأمين الموارد اللازمة ورصد التقدم الذي يتم إحرازه، والحفاظ على اطلاع الفريق على القضايا التنظيمية الأوسع نطاقاً، والإشراف على الاتصالات -مع المستويات العليا في المؤسسة وخارج المؤسسة -والاحتفال بالنجاح.

وهناك بعض التوجيهات العامة بشأن إدارة مجموعات المشروع التي قد تكون مفيدة إذا كنت تفتقر إلى الخبرة في هذا المجال. وللتشخيص السريع، يمكنك النظر في استخدام منهجية DICE التي قامت بتطويرها مجموعة بوسطن الاستشارية، والتي تقيّم طبيعة المهمة ونوعية الفريق ودعم المؤسسة والموارد المتاحة.

من المهم أيضاً إقامة هيكل إداري فعال. فلا يوجد فرد أو جماعة يمكنهم الوصول إلى أن يكون كل شيء صحيحاً بأنفسهم فقط. ومن المهم إنشاء إدارة التقارير لمراجعة ونقد العمل. فكر في طلب مجلس مستشارين لعرض التحديات غير الرسمية قبل تقديم الاستنتاجات الخاصة بك إلى أعلى التسلسل الهرمي. ومرة أخرى، يجب عليك تصميم هيكل التقارير مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الرئيسية التي تهدد موضوعية المجموعة.

وباختصار نقول، للتوصل إلى تصميم مناسب، عليك استخدم الأسئلة التوجيهية أو الأفكار الموجودة على الجانب الأيسر من الشكل التالي لإنشاء تصميم متخصص لمختلف عناصر العملية الإستراتيجية:

كيفية تصميم العملية الإستراتيجية؟



لاحظ أننا لم ننظر في الآثار المترتبة على الفكرة التوجيهية الأخيرة – وهي "من نحتاج إلى أن يكون مشاركاً". وهذا هو موضوع الفصل التالي.

إذا كان هذا يبدو معقداً بشكل كبير، إليك هنا مثالان من تصاميم العملية الإستراتيجية على سبيل التوضيح. تخيل مؤسستك قد خرجت لتوها من مشكلات صعبة ألمّت بها. فأنت في حاجة الى مراجعة شاملة للإستراتيجية لتقييم الفرص المتاحة لمتابعتها على مدى السنوات القليلة المقبلة. فإن طموحك حينئذٍ يكون التوصل إلى

إستراتيجية مختلفة بشكل أساسي، دون الدخول في الكثير من التفاصيل حول كيفية تنفيذ ذلك. وهناك تهديدات كثيرة للموضوعية لأن الفريق الحالي تم الإستعانة به لانقاذ الشركة ولا يعرف السوق جيداً. وعلاوة على أنهم لا يميلون إلى النظر لما هو أبعد من أفق يمتد لمدة 12 شهرًا.

وحيث إن لديك الكثير من الوقت وتشعر بأنك تفتقر إلى صورة واضحة عن الوضع الحالي، يمكنك اختيار نهج مونتي الكامل مع عملية إستراتيجية شاملة وفريق إستراتيجي جيد الموارد، بما في ذلك الدعم لبعض الاستشارات الخارجية.

وفي المقابل، فلنفترض أنك تواجه وضعاً سوف تسمح فيه التغييرات الوشيكة في المؤسسة لمنافسين جدد بدخول السوق. أنت تفهم الوضع الحالي بشكل جيد ولكن عليك اتخاذ قرار بشأن نهج "التفكير المستقبلي" لبحث السؤال الإستراتيجي "كيف سيتطور الوضع ؟" عليك تركيز طموحك بشدة وهو: التخطيط لكيفية الرد على هذا السؤال في غضون الأشهر الثلاثة المقبلة. فأنت بحاجة إلى مستوى عال من التفاصيل لتنسيق أنشطة مختلف أقسام المؤسسة. إن القلق الرئيسي لديك هو أنك لا تفهم ما قد يحدث لاحقاً - ولكن من جهة أخرى، أنت غير قلق كثيراً بسبب الإفتقار إلى الموضوعية.

أنت تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع حول ما يجب القيام به في هذا السياق، و قد تتضمن العملية فريقاً صغيراً يعمل على إعداد سيناريوهات مبدئية، ثم فريقاً من المشاركين في تنفيذ الخطة ذات الثلاثة أشهر يتوصلون إلي طرق للرد المفصل. وهناك تلخيص لهاتين العمليتين في الصفحتين التاليتين:

مثال على نهج مونتي الكامل :

الوحدة	الوحدات الفرعية والأنشطة	المدى الزمني
السرعة وعدم الدقة	* المقابلات الأولية. *إعداد فرضيات حول الإجابات على الأسئلة الإستراتيجية. * ورشة عمل، مراجعة الفرضيات والتعديلات لمعالجة الخطة.	أسبوعان
الوضع الداخلي والخارجي	* تنويع قطاعات وتحليل السوق والصناعة. * تحليل المنافسين. * تحليل هيكل التكاليف. * مقابلات العملاء وتقييم احتياجاتهم بحسب شرائحهم. * تحليل عملية التسعير. * ورشة عمل لمناقشة تقييم الوضع.	4 – 6 أسابيع
التطور	*اتجاهات السوق والنماذج القياسية. * اتجاهات التقنية الحديثة. * اتجاهات المنافسين. * إعداد السيناريوهات. * ورشة عمل لمناقشة كيقية تأطير الحالة. * عرض تقديمي لفريق من كبار الإداريين.	4 أسابيع (بعض الأعمال التي تمت في الوحدات السابقة)
القضايا والخيارات	* تحديد الخيارات. * إعادة تأطير الخيارات ومراجعتها. * تقييم الخيار. * ورشة عمل. * عرض تقديمي لفريق من كبار الإداريين.	3 أسابيع

مثال على نهج المركَّز للتفكير المستقبلي:

الوحدة	الوحدات الفرعية والأنشطة	المدى الزمني
وضع السيناريوهات	* إجراء مقابلات لأعضاء فريق الإدارة. * البحوث والمقابلات الخارجية (يجب بذل أقصى جهد). * إعداد السيناريوهات للاثني عشر شهرًا القادمة. * ورشة عمل مع فريق الإدارة.	من أسبوع واحد إلى أسبوعين
التخطيط للأحداث	* فريق الإدارة يُعِد خطة التسعين يومًا القادمة. * التقديم الخطط – مع عمل خطة متكاملة. * مراجعة الخطة في الاجتماع الإداري والتصديق عليها. * التقديم لمجلس الإدارة.	أسبوع واحد
المراقبة	* يجري رصد التقدم المُحرز في تنفيذ الخطة. * استعراض تطوير البيئة الخارجية. * مناقشة ذلك في الاجتماع الأسبوعي لمجلس الإدارة.	باستمرار

إن تصميم عملية إستراتيجية ليس نشاطاً ميكانيكياً. لذا يمكنك هنا استخدام منهجية تساعد على تحفيز تفكيرك والتأكد من أن ما توصلت إليه منطقياً. كن على استعداد لإجراء تعديلات على طول الطريق.

الانحيازات الفردية

بعد تصميم العملية الإستراتيجية ككل لمواجهة التهديدات العامة للموضوعية، يجب عليك الآن التحقق من التحيزات الفردية التي قد تشوه عملية اتخاذ القرار ولا سيما تلك التحيزات من قبل غالبية كبار صناع القرار. حتى لو كان لديك تصميم جيد للعملية ككل، فإن التحيزات الشخصية تظل مصدر تهديد محتمل للموضوعية.

من القائل ...

"إن العقل هو جهاز رائع. فهو يبدأ العمل في اللحظة التي تستيقظ فيها في الصباح، ولا يتوقف حتى تدخل إلى مكتبك."

ـ روبرت فروست

حتى صناع القرار من ذوي الخبرة والكفاءة يمكن أن يعانوا من التحيز. فهناك العديد من الأمثلة التي حظيت بتغطية إعلامية جيدة: مثل قرار توني بلير وجورج بوش الخاص بغزو العراق، و تحرير ألان جرينسبان للأسواق المالية، مما عرضها للانهيار، السير فريد جودوين؛ الرئيس التنفيذي لبنك رويال أوف سكوتلاند، واستحواذه على

بنك Amro ABN بعد إفلاس بنك ليمان براذرز وبدأت الأسواق المالية في الإنخفاض.

لماذا يتخذ الأشخاص الأذكياء قرارات خاطئة؟ يرجع السبب إلى الطريقة التي يعمل بها العقل كما سبق أن أوضحنا. فقد تطورت عقولنا وأمكنها تفسير العالم باستخدام تمييز الأنماط والاستدلال. ومع ذلك، وفي ظل ظروف معينة -وخاصة عندما يبدو الوضع مألوفاً ولكنه ليس كذلك في الواقع -عندئذٍ يمكن تضليل العقل.

العوامل التي من المحتمل أن تؤدي إلى الإختلال في حكم صانع القرار وتشمل الخبرات المضللة أو الأحكام مسبقة والمصلحة الذاتية غير اللائقة أو العلاقات. ولتوضيح ذلك، فلنتأمل المثال الخاص بجوردون براون وقراره الذي سبق عجزاً كبيراً للإقتصاد . فبوصفه وزيراً للخزانة، كان براون نموذجاً للإدارة الحكيمة للاقتصاد. ولكن قرب نهاية ولايته أطلق مقاليد الاقتصاد التي كان في السابق قد تمسك بها بشدة. فقد تسارع الإنفاق بنسبة 4.4% سنوياً من 2001 إلى 2005، كما انخفضت الإيرادات الضريبية. و حذر المعلقين من الأخطار المتوقعة. وعندما اندلعت الأزمة المالية العالمية، كان الاقتصاد البريطاني في حالة لا تمكنه من الصمود أمام الركود الاقتصادي، وسرعان ما أصبح يدير واحدة من أعلى حالات العجز في الميزانية في أوروبا. فماذا حدث؟ لماذا كان حكم براون خاطئ في حين كان في السابق صحيحاً جداً؟

هناك تفسير واحد هو أن السياسيين قد تغريهم المصلحة الذاتية غير المناسبة لإنفاق المال لكسب قلوب وعقول الناخبين. فربما شعر براون بمودة في غير موضعها للأشخاص الذين استفادوا من الزيادة في الإنفاق -وهم الأكثر حرماناً واحتياجاً – مما أثر على حكمه على الأمور. وهناك تفسير آخر هو أن براون أدلى بحكمه المسبق والمضلل حيث نفي فيه الازدهار والكساد. وعمد إلى تجاهل احتمال أن الصدمات الخارجية -مثل الأزمة المصرفية التي نتجت عن ممارسات الإقراض الخطرة في سوق الرهن العقاري الثانوي بالولايات المتحدة -قد تؤثر على نظامه المستقر، مما أدى إلى أن يخرج العجز

عن السيطرة. وقد تم تعزيز هذا الحكم بـالخبرة المضـللة. فعنـدما تـولى حـزب العـمال السلطة، توقع بعض المشاكل الكبيرة في المالية العامة، ولكن بحلول السنة الثانية لهـم في الحكم فائض غير متوقع في الميزانية يصل إلى 12 مليار جنيه استرليني -مـما دفـع بـراون إلى الإفراط في التفاؤل حول الاتجاهات في المالية العامة.
وتسمى هذه الحالات بـ "الأعلام الحمـراء" لأنهـا تعطـي تحـذيراً مـن أن هنـاك مخـاطر عالية بصفة خاصة لوجود خطأ من قبل صانع القرار. الفكرة هنا هـي: إذا كنـت تحـذر من الأعلام الحمراء المحتملة، فيمكنك اكتشـاف التحيـزات المحتملـة قبـل أن تـؤثر عـلى القرار. كما أنك لست بحاجة إلى أن تعرف على وجه اليقين أن شخصاً ما سـوف يرتكـب خطأً (فهو أمر يكاد يكون من المستحيل واقعياً) -إلا انه يكون أكثر احتمالاً من المعتاد.

ضبط أداء العملية

ماذا تفعل لو اكتشفت علماً أحمراً؟ فكر أولاً في كيفية تأثيره على القرار، ثم قم بتحديـد بعض عناصر العملية الإضافية أو "ضمانات" لمواجهة التأثيرات السيئة. فمـن الممكـن أن تشـمل الضـمانات مجموعـة واسـعة مـن التـدخلات والتغـيرات العمليـة واختيـارات الأشخاص والتقنيات التحليلية وغيرها من الآليات التي تصقل العملية الإستراتيجية، مـما يقلل من مخاطر القرار المعيب. وتوازن هذه التدابير الإضـافية تـأثير التحيـزات الفرديـة التي قد تؤدي بطريقة أو أخرى إلى قرار معيب.

ويمكـن تصـنيف الضـمانات إلى أربـع فئـات. الفئـة الأولى تشـمل "**الخـبرة والبيانـات والتحليل**". وفي مجال الأعمال هناك طرق عديدة يمكن بها جمع البيانات وزيادة الخبرة. فمثلاً يمكن أن تقدم مناقشة مع أحـد العمـلاء الرئيسـيين ملاحظـات قيمـة بشـأن أحـد المنتجات الجديدة المقترحة. كـما أن أبحـاث السـوق يمكـن أن تقـيّم المخـاطر المحتملـة لدخول سوق جديدة. ويمكن جلـب بعـض الاستشـاريين، لـيس فقـط لخـبرتهم والطاقـة البشرية المتاحة لديهم ولكن أيضاً لأنهم يتسمون بالموضوعية بصورة نسبية.

وكان جوردون براون قد دعا بالتأكيد إلى إجراء تحليل لمخاطر إدارة حالـة العجـز خـلال فترة الإزدهار. فقد كانت هناك معلومات مستفيضة ومتاحة للإعتراض على إستراتيجيات الإنفاق في حكومته. ولكنه للأسف، رفض هؤلاء الـذين تعارضـت تقـاريرهم مـع أفكـاره الخاصة بالإنفاق. أحد المـوظفيين الحكـوميين علـق قـائلاً: "إن بـراون لديـه صـعوبة في التمييز بين نصيحة غير مغرضة وسكين في الظهر".

أما النـوع الثـاني مـن الضـمانات فهـو "**النقـاش والتحـدي**". ولا يحتـاج هـذا إلى عمليـة معقدة، بل قد يعني ببساطة، مناقشة حوارية من خلال قضية ما مـع صـديق أو زميـل. ومع ذلك، في المنظمات الكبيرة، هناك نهج نموذجي هو تشكيل مجموعـة إتخـاذ القـرار، كما ناقشنا في وقت سابق. الفرق هنا هو أن المجموعة والعملية الجماعية يمكـن زيـادة ضبط أداءها لمواجهة الأعلام الحمراء لصانع القرار.

من القائل ...

"الرجل الذي يحصل على نتائج مرضية للغاية ليس هـو دائمـاً الرجـل ذا العقل المتفرد الأكثر براعة، بل هو الـذي يمكنـه القيـام بأفضـل تنسـيق للعقول والمواهب من بين مساعديه."

ــ دبليو ألتون جونز

ومن الممكن أن يكون جوردون براون قد طلب من أحد مستشاريه القيام بدور المنافس أو إضافة أعضاء جدد إلى فريقه، ولكنه لم يرحب بالأصوات المعارضة. وعندما قام فرانك فيلد -وزير الإصلاح والرعاية الاجتماعية -بتحدي خطـط بـراون للرعايـة، أوقـف بـراون النقـاش. وفـيما بعـد، سـأل بـراون فيلـد قـائلاً "كيـف اسـتطعت أن تختلـف معـي؟

كنت أعتقدت أنك صديقي."، كان رد فيلد هو: "فقط لأنني صديقك أستطعت أن اختلف معك"، ولكن هذه لم تكن بوضوح الطريقة التي ينظر بها براون إلى التحدي.

أما "**الإدارة الممتازة**" فهي النوع الثالث من الضمانات. فقد يكون شخص ما يملك سلطة واحكام مسبقة قوية نموذج مشابه لقادة العديد من المنظمات الكبيرة مقاوماً للتحليل الجديد أو التحدي. في هذه الحالة قد يكون من الضروري تعزيز عملية الإدارة. وربما من خلال إنشاء لجنة فرعية خاصة بمجلس الإدارة لعرض الاقتراح بالتفصيل. وفي حالة جوردون براون، كان هناك فقط إدارة مباشرة محدودة. وبوصفه رئيساً للوزراء، وبأغلبية كبيرة، لم يكن يخضع لرقابة صارمة. حتى حزبه لم يكن قادراً على أن يكون له تأثير كبير على قراراته.

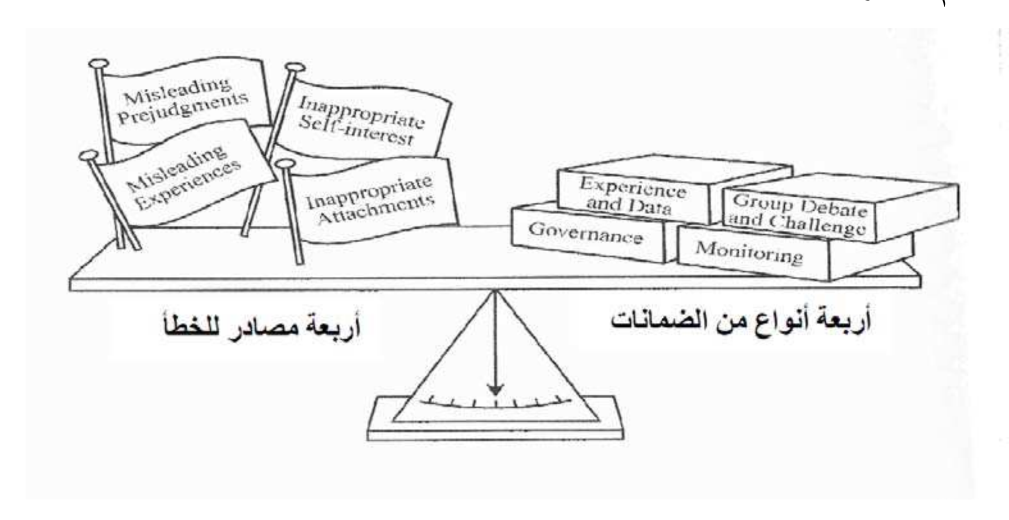
أما الفئة الرابعة من الضمانات فهي "**المراقبة**". فإذا ثبت أن كافة الضمانات السابقة غير كافية، فقد يكون من المعقول تدعيم عملية المراقبة -مثلاً، عن طريق تحديد المراحل ومراقبة الأداء وضبط الإستراتيجية وفقاً لذلك. ويمكن أن يكون هذا فعالاً بشدة إذا أصبحت نتائج الإستراتيجية واضحة مثلما يتم إجراء الاستثمارات الأولية – مثلاً -عند بدء تنفيذ شبكة البيع بالتجزئة. وعلى الرغم من تلقيه تعليقات كثيرة عن مخاطر سياساته - على الأقل من المعلقين الخارجيين والصحافة – فإن براون إما اختلف معها أو تجاهلها. وفي الوقت الذي أصبح واضحاً أن خطته للإنفاق كانت لا يمكن تحملها، كانت القوة الكاملة للانهيار المالي والاقتصادي فوق رأسه. لم يكن هناك الكثير الذي يستطيع أن يفعله.

إن الضمانات إذا أُحسِنَ اختيارها وقبولها من قبل المؤسسة يمكن أن تقلل من خطر إتخاذ قرار معيب. وهناك صورة مفيدة هي تلك الخاصة بميزان، كما هو مبين أدناه. فوجود مخاطر الأعلام الحمراء تخل بالتوازن في القرار. ولضمان التوازن، علينا إضافة مزيد من الضمانات. ففي حين أنها لا تقضي على تأثير الأعلام الحمراء، إلا إنها تعطي ثقل

مضاد. وعلى الرغم من ذلك، وكما يوحي مثال جوردون براون، فإنه يمكن أن يكـون مـن الصعب وضع الضمانات في مكانها الصحيح. ولحسن الحظ لا يكون الأمر دائما على هـذا النحو. وبالفكر والإصرار يكون من الممكن بوجه عام تحديد بعض الضمانات التي تعمل على تحسين احتمالات التوصل إلى قرار موضوعي.

وباختيار الضمانات، يكون المهم هو اختيار ما يكفي منها. حيـث إن الضـمانات الكثـيرة للغاية أو الخاطئة يمكن أن يكون لها تأثير سيئ عـلى صـنع القـرار. كـما أنـك قـد تثقـل العملية بالكثير من التحليل أو الكثير من التحديات أو الكثير من الإداريات. ومن السهل أن تقع في فخ سحب الشجرة لمعرفة ما اذا الجذور تنمو أم لا. إن الفن يكمن في بذل ما يكفي من الجهود لمواجهة الأعلام الحمـراء، ولكـن لـيس كثـيرا لدرجـة أن تثقـل عمليـة إتخاذ القرار وتقوم بتثبيط المشاركين. عليك اختيار القليل من الضمانات بقدر ما تحتـاج والتأكد من أنها سوف تعمل بشكل جيد مع صناع القرار المعنيين.

الأعلام الحمراء والضمانات:



وبعض الضمانات تكون غير فعالة أو تنطوي على سلبيات أكثر من الإيجابيات. على سبيل المثال، يمكن لعملية تحدي عنيفة جداً أن تكون قوية - بالفعل تضع بعض الشركات ثقافة تكون فيها التحديات القوية جزءاً طبيعياً من عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، ففي مؤسسة مختلفة مع أفراد مختلفون، فإن عملية التحدي القوية قد تولد صراعاً مفرطاً أو صداماً مع ثقافة اللامركزية وتفويض المسؤولية. وعموماً، ينبغي أن ينطوي ضبط أداء العملية على تحديد أي حالات للأعلام الحمراء واختيار الضمانات الموازنة التي تعمل في سياق معين.

ما تحتاج إلى قراءته

- مزيد من التفاصيل حول تأثير التحيزات وماذا تفعل حيالها تجده في المؤلفات التالية: "فكر مرة أخرى" ، "لماذا يتخذ القادة البارعون قرارات خاطئة" " *How to keep it from happening to* you "، تأليف سيدني فنكلستين وجو وايتهيد وأندرو كامبل، صحيفة هارفارد للأعمال -2008. وهناك مقال يلخص كتاب "فكر مرة أخرى": وهي بعنوان "كيف يمكن أن يتجنب القادة القرارات السيئة"، منشور في "اشريدج جورنال"، العدد 360، ربيع 2009. ولمزيد من الأفكار عد إلى موقع *www.thinkagain-book.com*.

- "الحكم في صنع القرار الإداري" جون وايلي أند سونز -2008، تأليف ماكس بيزرمان، وهو دليل مفيد حول أثار التحيز في إتخاذ القرار.

- "اللاعقلانية المتوقعة: القوى الخفية التي تكوّن قراراتنا"، هاربر كولينز -2008، تأليف دان أريلي، وهو كتاب مشهور يصف التحيزات النمطية وأسبابها.

- "لماذا لا يتخذ القادة الكبار كلمة "نعم" للإجابة: إدارة الصراع وإجماع الرأي" دار نشر وارتون سكول -2005، تأليف مايكل روبيرتو، ويصف كيفية الحفاظ على التوازن بين الموضوعية والمشاركة الوجدانية.

- منهجية DICE، التي تساعد على تقييم قدرة الفرق والمجموعات على تنفيذ أهدافهم، تجد وصفاً لها على :
.http//dice.bcg.com

- سلسلة كتب ومقالات لكاثلين أيزنهارت توضح كيفية صياغة الإستراتيجية في البيئات سريعة الحركة. من أمثلتها "الإستراتيجية بوصفها إتخاذ قرار إستراتيجي"، مجلة سلوان للإدارة، ربيع 1999، "التنافس على الحافة"، هارفارد بزنس برس - 1998، مع شونا براون، و "كيف يمكن لفريق الإدارة أن يكون لديهم صراع جيد"، مع جين كاهواجي، مجلة هارفارد للأعمال، يوليو – أغسطس، 1997.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
قم بتصميم عمليتك الإستراتيجية لتعكس طموحاتك وتؤتي بنتيجة موضوعية.

الفصل الثامن

المشاركة

ويشمل:

- **ما هي المشاركة الإستراتيجية؟**
- **لماذا هي مهمة؟**
- **كيفية إشراك المؤسسة بشكل تعاوني.**
- **لماذا لا تتوقف عملية المشاركة عند القرار؟**
- **متى يكون نهج التعاون المتزايد مهمًا؟**
- **القيادة والثقافة.**

في الفصول السابقة قيل الكثير عن المفا هيم والأدوات التي تشارك في صنع الإستراتيجية، كيف يجب أن تعكس العملية المستوى المطلوب من الدقة والطموح وتمكّن من التحليل الموضوعي للخيارات. ومع ذلك، فإن هذا لا يكفي لخلق إستراتيجية ناجحة، وإنما يجب أن يشارك الأشخاص الذين هم منخرطون في التصميم والتنفيذ من الناحية الوجدانية أيضاً. و يشرح هذا الفصل لماذا وكيف علينا إنجاز ما يسمى بالإستراتيجية.

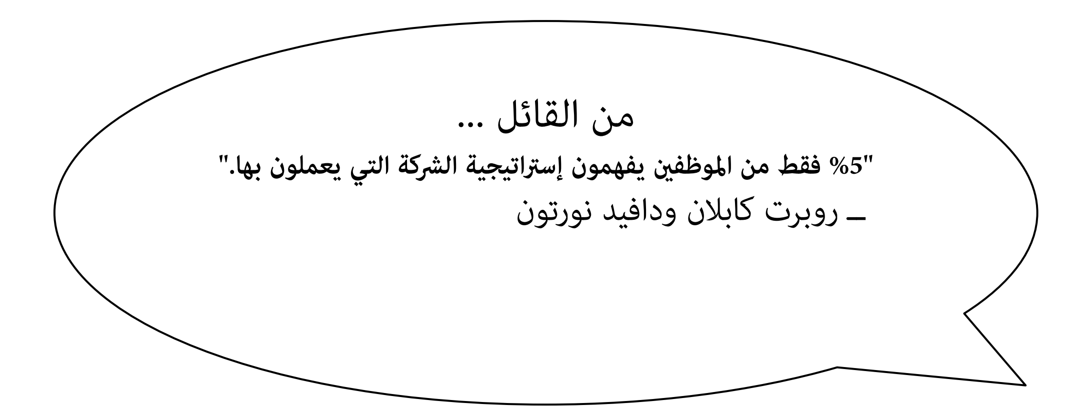
إن "المشاركة" كلمة جديدة طنانة: إشراك الموظفين، المشاركة المجتمعية وإشراك أصحاب المصلحة. ولكن ماذا تعني المشاركة فيما يتعلق بالإستراتيجية وهل هي أكثر من مجرد بدعة وموضة؟ هل هناك حقاً شيء مهم هنا؟

ما هي المشاركة الإستراتيجية؟

ثمة مشكلة موجودة على نطاق واسع في المؤسسات هي كيف نجعل الأشخاص الذين يعملون في تلك المؤسسات يفهمون الإستراتيجية ويتصرفوا بناءاً عليها. حيث نجد أن فرق الإدارة العليا في كثير من الأحيان يخلقون الإستراتيجية ولكن بعد ذلك يجدون أنه من الصعب حمل الآخرين على العمل عليها.

وقد ظهر نوعان مختلفان من المشاركة الإستراتيجية لمعالجة هذه المشكلة. أما النوع الأول فهي "**المشاركة الإقناعية** "، وتسعى للحصول على "اعادة شراء". في المشاركة الإقناعية، يكون شخص ما لديه بالفعل خطة أو اقتراح ويريد من الجميع أن يوافقوا عليها ويعملوا على تنفذها (أي أن يشاركوا في القيام بها). وتكون المشاركة الإقناعية مناسبة عندما يمكن أن تتولد كل مبادرة استراتيجية ورؤية من خلال الإدارة العليا. ويكون لها مكان في بعض الحالات وتظل شائعة في العديد من المؤسسات. فهي تحافظ على أن يبقى التفكير الإستراتيجي قاصراً على مجموعة صغيرة، ثم تطلب من مجموعة أكبر أن تنشط بشأن شيء ما فكر فيه شخص آخر. إن محاولة الحصول على اعادة شراء تعني بيع الفكرة لشخص آخر، مع وجود مخاطرة أن تكون تحت

التسليم. لهذا السبب، ولأنها لا تفعل شيئا لتحسين نوعية التفكير الاستراتيجي، لن ننظـر فيها أكثر من هذا.



ويهتم هذا الفصل بـ "**المشاركة التعاونيـة**" التـي تسـعى إلى حمـل النـاس عـلى تقـديم مساهمات في تطوير الاستراتيجية. وكما يعـرض نيلـوفر ميرشـانت ذلـك قـائلاً: هـو نهـج لإشراك كل الأشخاص في الشركة "ليس بعد العملية، وإنما أثناء العملية."

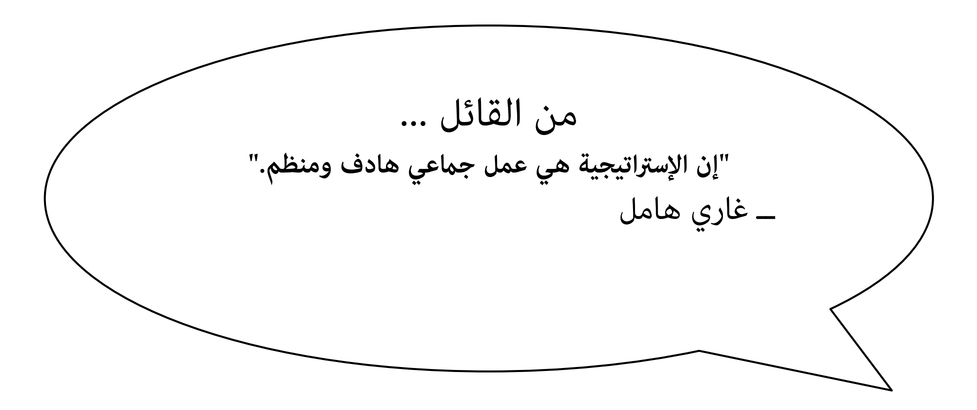
ويمكن أن تأخذ المشاركة التعاونية عدة أشكال:

- يمكن أن تكون مبادرة خاصة في وقـت يتعلـق بإعـادة تحديـد وضـع المؤسسـة. وقد يشتمل هـذا عـلى الحصـول عـلى فريـق عمـل يضـم أفـراداً مـن مختلـف أنحاءالصناعة يشاركون في وضع إستراتيجية لدخول سوق جديدة أو النمو مـن خلال عمليات الاستحواذ.

- يمكن أن تشمل أيضاً الحصول على مجموعات كبيرة جـداً -يصـل إلى المئـات مـن الأشـخاص -لتقـديم مسـاهمات في إنشـاء الإسـتراتيجية جديـدة للمؤسسـة. مثـل منظمة عالمية للرعاية الصحية وهي منظمة لا تهدف للربح. وقد أخذت منظمـة كوكران على عاتقها فقط مثل هذه العمليـة، التـي سـوف نصـفها لاحقـاً في هـذا الفصل.

- وهناك أيضاً التحسين المتواصل للإستراتيجية الذي تضم الكثير من الناس، على سبيل المثال، نهج "التدريب" الذي وضعته شركة جنرال إليكتريك .GE ويشمل مجموعات تدريبية في المهارات المطلوبة لتحديد وتنفيذ التحسينات التشغيلية. في بداية فترة التسعينات، شارك أكثر من مائتي ألفاً من موظفي GE في هذه الدورات. وفي سيرته الذاتية، يقول جاك ويلش الرئيس التنفيذي: " إن أهم ما تعلمته هو قيادة شركة عظيمة وأشخاص عظماء"، وذلك رداً على تعليق جاءه من أحد العاملين الذي قال له: "على مدى 25 عاماً كنت تدفع لي مقابل عمل يدي، في حين أنك إستطعت أن تملك عقلي أيضاً - بلا مقابل". وفي حين أن "نهج التدريب" يركز على الناحية التشغيلية، إلا أنه لعب دوراً رئيسياً في تنفيذ إستراتيجية GE والتي هي أن تصبح اللاعب رقم واحد أو اثنين في كل سوق تنافس فيه.

وتشترك جميع الأشكال المختلفة للمشاركة التعاونية في أنها تسعى إلى إشراك المشاركين وجدانياً، وكذلك عملياً وفكرياً من خلال العملية الإستراتيجية نفسها- وليس فقط أثناء التنفيذ".



ما أهمية المشاركة التعاونية

إن مستوى المشاركة يؤثر على جودة الإستراتيجية لأن عقولنا تركز على ما تشارك فيه عاطفياً. ويُواجَه الناس في المؤسسات بجميع أنواع الضغوط والتعهدات والمواعيد النهائية. فحضور وضع إستراتيجية هو أحد تلك الضغوط. فقد أظهرت بعض الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب أنه إلى حد كبير يقرر الناس ما يجب عليهم التركيز فيه على أساس عواطفهم. على سبيل المثال، عندما تُواجَه بخيار يتعلق بقضاء بعض الوقت على استراتيجية، في مقابل تحقيق الأهداف المالية لهذا الشهر أو الذهاب إلى المنزل في وقت سابق قليلاً عن المعتاد، فإن خيارنا سوف يُحدَد بناءاً على ما هو جذاباً من الناحية الوجدانية –أي ما يدغدغ الجهاز الحوفي، والذي هو جزء من المخ مسؤول عن التسجيل والتعامل مع العواطف. علاوة على أن الجهاز الحوفي يميل إلى أن يعمل عند مستوى من اللاوعي -وبالتالي فإن الخيار بشأن مكان قضاء بعض الوقت هرباً من التدقيق والمراجعة الدقيقة من قبل المخ الواعي، يختاره المخ من دون اتخاذ قرار.

إن المشاركة الوجدانية مع الإستراتيجية ليست من الصعب تحقيقها في حالة ما إذا كان المسؤول عن وضعها مجموعة صغيرة من الأشخاص، ولكن إذا كان عدد كبير من الناس يشاركون فيها فإن هذا يعتبر هو أكبر تحد لها. ولهذا السبب، فإن التعاون على نطاق واسع هو التركيز الأساسي لهذا الفصل، على الرغم من أن الفوائد والمبادئ والأساليب تنطبق أيضاً على المجموعة الأصغر عدداً.

وتعتبر الفائدة الأولى للمشاركة التعاونية واسعة النطاق هي أنها عادة ما تولد أفكاراً أكثر وأفضل. فعند وضع إستراتيجية، يكون من الشائع لهؤلاء المشاركين أن يغلب عليهم شعور بعدم الارتياح من أنهم لم يقدم أفضل استخدام للعقول أو الخيال أو الدراية والمعرفة الجماعية الخاصة بالشخصيات من داخل وخارج المؤسسة فالعمل التعاوني الجيد يصنع قدراً كبيراً من الحكمة المتجمعة والمعرفة المتزايدة لجميع

المشاركين، بما في ذلك هؤلاء الذين هم الأقرب إلى العملاء والمنتجات، مثل العاملون في فريق المبيعات، وقسم الشكاوى والمصنع.

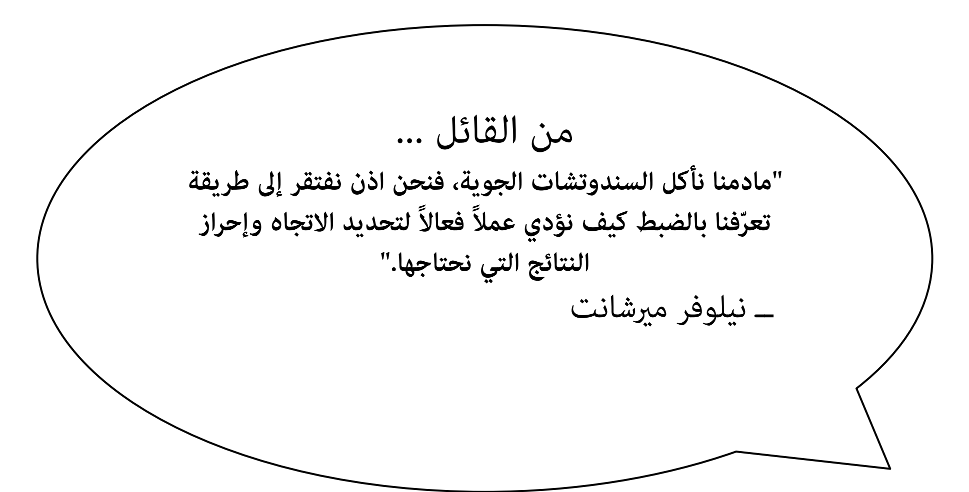
أما الفائدة الثانية للمشاركة التعاونية فهي أنها تعمل على تحسين فرص تنفيذ الإستراتيجيه بفاعلية وكفاءة. فعندما تكون الإستراتيجية هي حلم لهؤلاء العاملين في أعلى المؤسسة ثم ينزل إلى أسفل كالشلال، فإن ذلك يزيد هوة التفاهم - وهي الظاهرة التي أطلق عليها الكاتب نيلوفر ميرشانت اسم "الساندويتش الجوي". وبعبارة أخرى، هناك إستراتيجية لها رؤية وإتجاه واضحان من الطبقة العليا التي فيها يكون الناس أقل دراية بواقع المؤسسة ثم يحاولون تنفيذها، ولكن توجد فجوة بين الاثنين – وضع الإستراتيجية وتنفيذها.

إن هؤلاء المسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية يفعلون ذلك دون الربط الفعلي للإجراءات التي يتخذونها بشكل يومي مع هذه الرؤية أو الاتجاه. ومع ذلك، إذا تم إشراك عدد أكبر من الناس -وذلك باستخدام عملية تعاونية -يكون هناك احتمال كبير أن عدد أكبر من الأشخاص يمكنهم فهم الأهداف العامة ومنطق الإستراتيجية، ويكون لديهم دوافع لإنجاحها ويصبحون قادرين على تكييف وتعديل تنفيذها حسبما تتطور الظروف.

كما أن المشاركة التعاونية توفر آلية قوية للتعلم الجماعي، وتعمل على تطوير القدرة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتزيد من قدرة الجيل التالي من القادة. وبإبعاد الإستراتيجية عن أن تكون مجرد إجراء سنوي وتحويلها إلى جزء حيوي من الحياة المؤسسية، يكون الناس أكثر انتباهاً لمدى ارتباطها بوظائفهم. إذا أصبحوا على ثقة من أن وجود آليات وعمليات يمكن من خلالها أن تُسمع رسائلهم ويتم التصرف بناءاً عليها، عندئذٍ يكون هناك احتمال أكبر أن هذه "العيون والآذان" سوف تكون على استعداد لأن تكون بمثابة نظام للإنذار المبكر.

ولعل أهم فائدة من المشاركة التعاونية هو أنها تزيد من احتمال أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة أثناء تطبيق الإستراتيجية. وهناك الكثير من المؤلفات حول الإستراتيجية لا تزال تعمل على الفكرة القائلة بأنك لو خططت لشئ، فإنه يحدث. في الواقع -كما ناقشنا في الفصل الأول – فإننا كلما فهمنا أكثر بشأن كيفية تطوير الإستراتيجيات في الممارسة العملية، كلما رأينا أكثر أنها تتطور من خلال سلسلة من التغييرات في الظروف والقرارات الصغيرة بطرق لم يكن من الممكن التنبؤ بها.

هذا لا يعني أن التحليل والتخطيط والحدس ليس لهم أي دور. على العكس من ذلك، فإن هذه الأنشطة هامة للغاية في تحديد الاتجاه، كما أن المهارات التي تتطلبها تلك الأنشطة مهمة لمعرفة كيفية الاستجابة للوضع المتغير. بل إن هذا يعني أنه مهما كانت المهارة التي وضعت بها خططك، عليك أن تنتبه لمدى قدرة العالم المتغير والمعقد حولنا على العبث بها بطرق غير متوقعة. وكلما أشركت أناس من جميع مراحل العملية، كلما كانوا قادرين على لعب هذا الدور المتجاوب المسؤول في جميع الأوقات.



كيفية إشراك المؤسسة في خلق الخيارات بشكل تعاوني

بغض النظر عن ما إذا كانت الإستراتيجية يعمل على وضعها شخصاً واحداً أو اثنان أو مجموعة أكبر من الأشخاص، فإن المفاهيم والأدوات الإستراتيجية المستخدمة لتحليل وتطوير الخيارات الإستراتيجية لا تتغير. إن ما يتغير هو فقط عدد الأشخاص الذين شاركوا في المناقشات حول التحليل. و يمكن أن يتراوح هذا من الفرق الصغيرة متعددة الوظائف، التي تتكون من أقل من عشرة أشخاص إلى المناقشات المؤسسية الشاملة التي تضم الكثيرين.

وللتوصل إلى معرفة من يشارك (وعدد المشاركين) تحتاج إلى التفكير في عدد من العوامل المختلفة:

- كيف يمكننا الحصول على مجموعة من وجهات النظر في هذا التفكير؟
- من الذي يوجه دائماً أسئلة صعبة من شأنها أن تساعد على تحفيز التفكير لدينا؟
- ما هي الاعتبارات العملية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان (الوقت، الميزانيات، المواقع، والتكنولوجيات)؟
- من هم الأشخاص المسؤولون عن العمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تنبثق من هذه العملية؟

وكنتيجة للإجابات على هذه الأسئلة، إذا تم إتخاذ قرار بمشاركة عدد أكبر من الناس في عملية خلق الخيار، فمن الأفضل أذن إنشاء عدداً من الفرق المختلفة وتخصيص أسئلة مختلفة أو أسئلة لكل فريق من أجل المزيد من البحث، استنادا إلى الأفكار الرئيسية أو الموضوعات التي عادة ما يحددها مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي. وقد تجعل بعض الفرق أهم أولوياتها هي التحقيق الخارجي والبعض الآخر ربما ينظر إلى الأمور من الداخل الى الخارج، مما يسمح لهم بتحدي الإفتراضات وأنماط التفكير "الثابتة" التي يرونها داخل المؤسسة.

نصائح عملية حول خلق المشاركة

إن الاعتبارات العملية تشمل التفكير في مدى توافر الوقت والميزانية لـديك. فـإذا كانـت المجموعة التي تعمل معها كبيرة جداً، فإن هذا قد لا يسـمح لـك بلقائها وجهـاً لوجـه، ولكن هناك طرق عملية كثـيرة لجمـع المعلومـات مـن أفـراد المجموعـة (مثـل منصـات الاجتماع عبر الإنترنت). فمن الممكن إشراك مجموعات كبيرة مـن النـاس في إطـار زمنـي قصير جداً، ما دامت العملية مدروسة جيداً من خلال التصميم الخلاق.

وكمثال على ذلك، فلتنظر في تعاونيـة كـوكرين، التـي تأسسـت في عـام 1993 كمؤسسـة مستقلة غير هادفة للربح، ويشارك بها أكثر من 28 ألفاً من المساهمين من أكثر من 100 دولة وتخصص خدماتها لتعزيـز الرعايـة الصـحية القائمـة عـلى الأدلـة مـن خـلال عمـل تقييمات مستقلة للأبحاث الصحية والطبية الحالية المتاحة في جميع أنحـاء العـالم. ومـع العديد من المتطوعين المنتشرين على نطاق واسع، كيف يمكنهم أن يشـاركوا في مراجعـة إسـتراتيجية المؤسسـة؟ تـم إقامـة سـبعة حـوارات إسـتعلامية، مـع إجـراء سلسـلة مـن المقابلات عن طريـق الهـاتف وإسـتطلاعات الـرأي عـبر الإنترنـت وجعلهـا مفتوحـة لأي مسـاهم في المؤسسـة التعاونيـة التـي عنـد دمجهـا مـع مسـاحة المعـرض التفاعليـة في مـؤتمرهم السـنوي، أدي ذلـك إلى مشـاركة أكـثر مـن ثلاثـة آلاف شـخص في الهـدف الإستراتيجي.

إذا كان هناك عدة مجموعات، وكانوا جميعهم يعملون في قضايا مختلفة، فمن المهم أن لا يكونوا منحصرين ومنغلقين، ولكن يمن الوصول إليهم ودعوتهم. عليك التأكـد مـن أن مجموعات العمل الخاصة بك تعرف أنها تستطيع دعوة الآخرين لمشـاركتهم في رؤيـتهم في المسألة محل البحث.

تقاسم النتائج

إذا تم إشراك العديد من الناس، فإنه يجب أن يكون هناك تأكيد خاص على التواصل. كل مجموعة يجب أن نعرف شيئا عن النتائج التي توصلت إليها المجموعات الأخرى، وينبغي تشجيعهم على التحدث مع بعضهم البعض إذا اكتشفوا شيئاً قد يكون مفيداً لمجموعة أخرى.

بالنظر إلى مزيج خلفيات الناس المهتمين، لا ينبغي أن تكون أشكال الاتصالات قاصرة على تلك العمليات النمطية الإستراتيجية في الشركات الكبيرة. فإذا كنت تفكر في عمل مشاركات العمل الإستراتيجي الذي تم في المؤسسة الخاصة بك، فماذا يتبادر إلى ذهنك؟ يكاد يكون من المؤكد أن بعض أنواع من لتقارير الأكثر احتمالاً قد قدمت على شكل سلسلة من شرائح الباوربوينت. ولكن هناك طرق أخرى لتمثيل البحث الإستراتيجي، مثل معارض الصور المركبة ومعارض الملصقات والقصائد وإنتاج "مسرح الشارع".

و يحتاج التواصل إلى التدفق حتى أعلى التسلسل الهرمي. وطوال هذه العملية، يحافظ مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي على الرصد الموجز من خلال مجموعات العمل الإستعلامية. مع تجنب عمدا إبداء وجهات نظرهم بشأن المحتوى، ولكن من المفيد توجيه أسئلة إستكشافية إليهم. في شركة لمستحضرات التجميل، كان لكل فريق راعي من مجلس الإدارة يقوم باطلاع الفريق على ما هو مطلوب منه في بداية هذه العملية، ثم يجتمعون مرتين مع قائد الفريق خلال الستة أسابيع التي كانوا يجمعون فيها البيانات ويحاولون فهمها. في تلك الاجتماعات يقدم إلى الرعاة من مجلس الإدارة س عرضاً موجزاً حول التقدم المحرز في تلك العملية، وبعد ذلك يوجهون إليهم الأسئلة لضمان ما يكفي من التعمق ويجري تطبيق النتائج الصرامة.

لماذا لا تتوقف المشاركة عند اتخاذ القرار؟

إن هذا ليس كتاباً حول تنفيذ الإستراتيجية، فلماذا يتضمن هذا القسم؟ في التفكير الإستراتيجية التقليدي، يُنظر في بعض الأحيان إلى بدء التنفيذ على إنه نهاية للعملية "الإستراتيجية". إن عملية التفكير واتخاذ القرار تتم ثم يأتي الوقت لتحويل القرارات إلى عمل. ولكن -كما أوضحنا سابقاً – فإن الإستراتيجية المكتوبة ليست عملياً هي نفس الإستراتيجية التي تتطور في الواقع على مدار الوقت.

فهناك أحداث غير متوقعة تحدث ويفعل المنافسون أشياءاً غير متوقعة، ويصل الوافدين الجدد وتتغير الظروف. كما أن الخطط لا تتكشف كما كان متوقعاً. حتى زملائك المقربين يمكن أن يتوصلوا الى سبل لإرضاء العملاء الذين لا تفكر فيهم أبداً. . . وينجحون! حتى تصبح هذه السبل جزءاً من الإستراتيجية أيضاً. كما قال هنري منسبيرج، "إن الإستراتيجية تنمو مثل الأعشاب الضارة أكثر من الطماطم المزروعة بالجائزة.

لهذا السبب، فإن عملية المشاركة لا تنتهي مع بدء تنفيذ الإستراتيجية الأولية. فإن القدرة الوعي والانتباه والتعلم في المؤسسة تحتاج إلى أن تُسخر من أجل السماح بتنقيح الإجراءات الإستراتيجية حيث إن الإستراتيجية تتكيف مع الظروف المتغيرة. ويستعد المزيد من الناس ليكونوا بمثابة النهايات العصبية للمؤسسة، التي تلاحظ الاشارات الصغيرة التي يفعلها هذا أو ذاك، وكانت المؤسسةأكثر قدرة على الاستجابة. فهي لا تزال تستطيع تتبع خطتها، ولكنها تفعل ذلك بذكاء ومرونة حتى في عالم غير مؤكد.

متى يكون نهج التعاون المتزايد مهمًّا؟

في بعض الأحيان يكون القرار الإستراتيجي يأتي تماما من خبرة القائد أو رئيس الفريق ، وليس بحاجة إلى معرفة. في مثل هذه الظروف فإنه من غير المنطقي استخدام نهج أكثر تعاونا. فأنت ببساطة تملك خبرتك وتتخذ القرار. (قد ترغب بالطبع في التفكير في أفضل السبل لإشراك الناس في فهم القرار وهذا هو مجال المشاركة والإقناع هو حول مدى قدرتك على عرضك للقصة - ولكن المهم هو أنك لا تحتاج لمجموعة أكبر لمساعدتك على معرفة ذلك) لاتشرك الناس في صنع استراتيجية تعاونية عندما تكون قد توصلت إلى الجواب، فهذا يجعل منهم فقط موضع سخرية وممارسة سيئة.

القيادة والثقافة

هناك فكرتان رئيسيتان تسيران خلال تشغيل هذه الفصول الثلاثة الأخيرة حول العملية الإستراتيجية، وتستحق كل منها اشارة وجيزة - على الرغم من أن كل منهما يمكن أن تكون موضوعاً لكتاب بالكامل.

الأولى هي دور القيادة في تصميم وتشكيل وإدارة العملية الإستراتيجية. فهي بمثابة طريق ذي اتجاهين. ويحتاج القائد للتكيف لإحداث التناسب لهذه العملية، و العملية كثيرا ما تحتاج إلى أن تكون مصممة لتتناسب مع القائد. وهناك خيار مهم يجب على القادة القيام به و هو أن يحددوا إلى أي مدى هم مشمرون عن سواعدهم ومستعدون للانخراط في المهمة من أجل إدارة عملية إتخاذ القرار. إن كلا النهجين هما من المسؤوليات الكلاسيكية لأي قائد، وإنه من المغري أن تفعل بعضًا من كل منهما، ولكن كن حذراً من أن تفكر في أنك يمكنك التعامل مع كلا الأمرين دون مخاطرة أن تخسر إما الموضوعية أو الإدارة الحذرة للعملية.

وهناك دور هام آخر حيث يمكنك المساعدة فيه وهو زيادة وتيرة الجهد العـام وتحديـد موعد لزيادته أمام المزيد من الأفكار، ومتي تجعله يتسم بالتركيز والإنغـلاق. إن تطـوير الإستراتيجية هو أمر صعب، وربما يضل فريق العمل بدون بعض التوجيهات الخارجية.

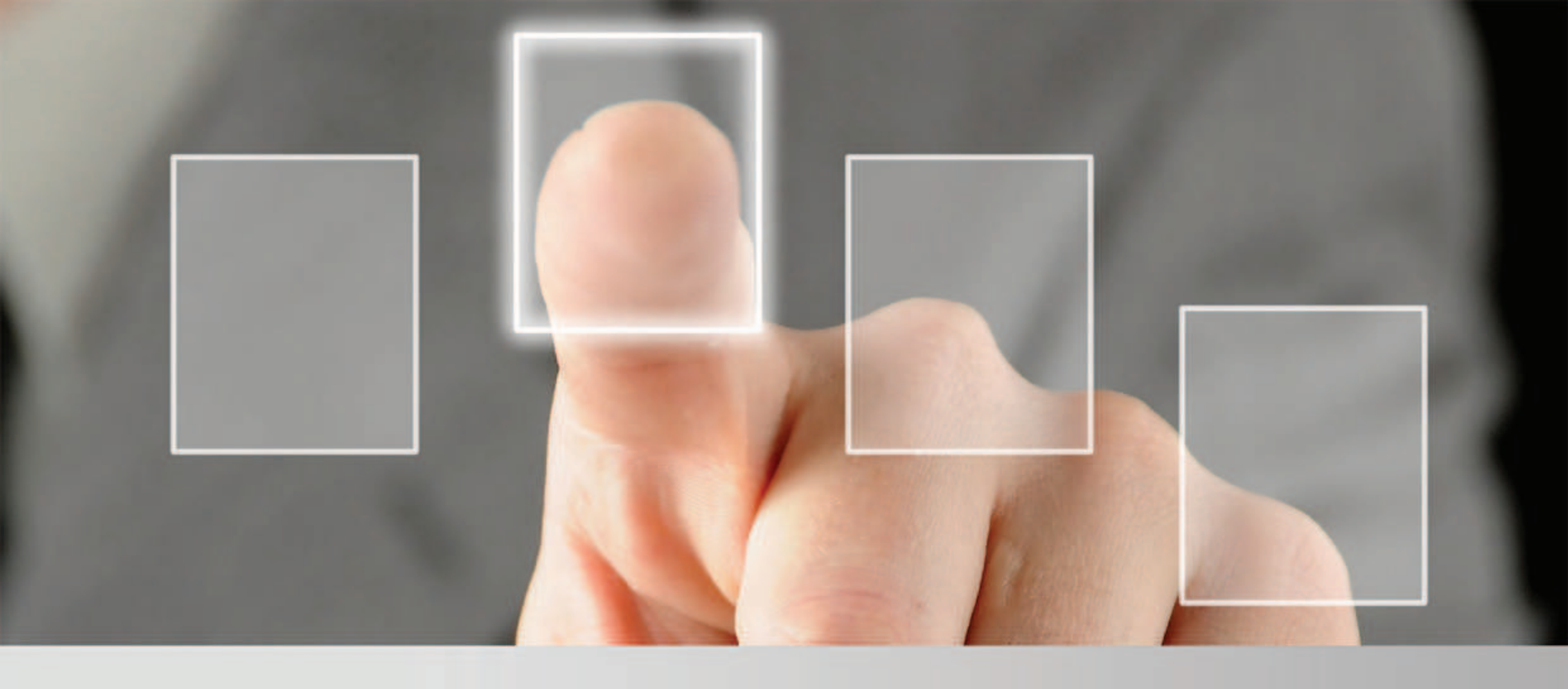
ما تحتاج إلى قراءته

- "الكيفية الجديدة" تأليف نيلوفر ميرشانت وهـو دليـل لصـنع الإسـتراتيجية التعاونية. ولمزيد من المعلومات تجدها على *http://the-new-how.com*
- الفصـل الثـامن عشر مـن كتـاب" الإدارة الإسـتراتيجية والآليـات المؤسسـية" للكاتب رالف ستايسي ، فاينانشيال تايمز برينتيس هول-*2002* ، وهـو تحـد مثير للفكر الإداري المتعارف عليه ويتضمن اقتراحات مفيدة للقادة.
- كلاسـيكية رون هيفيتـز "القيـادة بـدون أسـئلة سـهلة"، صـحيفة جامعـة هارفارد – *1998*، أو مقاله بعنوان: عمـل القيـادة، مجلـة هارفـارد بيـزنس. يناير وفبراير *1997*. ويقدم أفكارًا حول قيادة التطور الإستراتيجي.
- أفكار حول خلق الظروف من أجل مجموعة عمل جيدة، يمكـن أن تجـدها في " النقاط الساخنة: لماذا تعج بعض الشركات بالطاقة والـبعض الآخـر لا"، تأليف ليندا جراتون، فاينانشيال تايمز برينتز هول *2007*.
- مقال للكاتبة تيريزا آما بل في مجلـة هارفـارد بيـزنس بعنـوان: كيـف تقتـل الإبداع ، وهو ملخص مفيد للسـنوات التـي قضـتها في دراسـة المجموعـات الخلاقة.

- "فن العمل" تأليف ستيفن بنجاي-دار نشر نيكولاس برايلي *2011*، ويقدم مزيدًا من الأفكار حول العلاقة بين صنع القرار والتنفيذ.
- "سمة التعاون" تأليف: روب جوفي و غاريث جونز، بروفايل بوكس *2003*، ويقدم تعريفًا مفيدًا للثقافات المؤسسية.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

عليك أن تنضم لمجموعة كبيرة عند وضع الإستراتيجية إذا كنت بحاجة إلى مزيداً من الأفكار أو التطبيق المحكم للإستراتيجية.



WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT

STRATEGY

هـــــذا الكتـــــــاب

في العالم سريع الحركة الذي نعيش فيه يحتاج كل منا أن يعرف شيئًا عن الإستراتيجية، حتى لو كان ذلك لمجرد أن يقرر أين يركز عند القيام بمسئولياته اليومية.

ويقدم هذا الكتاب لأول مرة التوجيه العملي لوضع الإستراتيجية بالاعتماد على الحياة المهنية التي قضاها الكاتب كشريك في شركة للاستشارات الإستراتيجية هي الأولي في العالم والاستفادة من قيامه بتدريس الإستراتيجية فى كبرى الشركات وكليات إدارة الأعمال.

ويجمع هذا الكتاب بين البحث العلمي المسلّم به وبين الفكر, وفي نفس الوقت يقدم أُطُر عملٍ سهلة الاستخدام. وبالإضافة إلي الوسائل والمفاهيم التى يحتاج المديرون إلي معرفتها.

إنَّ هذا الكتاب يصف كيف يمكن أن نفكر من خلال إستراتيجية ويضع أساسًا لتطوير المعرفة المطلوبة للتفكير بطريقة إستراتيجية.

والله ولي التوفيق،،،

النـاشــــر

عبد الحي أحمـــد فـؤاد

دار الفجر للنشر و التوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس : 26246265

www.daralfajr.com daralfajr@yahoo.com

I.S.B.N
978-977-358-282-3